

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN, SOSTENIBILIDAD Y  
CALIDAD DE LAS MIPYMES.**

**Gestión administrativa de pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural  
Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016.**

**Autora: Lic. Dalila Freeman Alaníz**

**Tutora: MSc. Aminta Briones Lazo**

**Asesora metodológica: Dra. Natalia Golovina**

**Estelí, Julio 2016**





## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado la vida y permitirme cumplir esta meta, por la paciencia, la salud, la fortaleza en los momentos cuando sentí desfallecer, por la luz que me iluminó en los momentos de angustia y desesperación.

A mi esposo Rolando López Gámez y Margarita Rosa Ramírez de Greiff por su apoyo y paciencia, gracias.

A mi tutora MSc. Aminta Briones Lazo, por la paciencia y perseverancia, por guiarme por los senderos correctos, por sus conocimientos y experiencia, gracias.

A la doctora Natalia Golovina, por sus orientaciones metodológicas que me condujeron a iniciar en el proceso de investigación.

A los dueños de los cuatro negocios turísticos en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela, Pablo Centeno, Nohelia Cerrato, Lilliam Cerrato, Salvador Cerrato Blanca Lilliam Zelaya y José Luis López por su apoyo brindándome información necesaria para la elaboración de esta tesis, gracias.

A los maestros y maestras que impartieron las asignaturas en el programa de la maestría, quienes compartieron sus conocimientos con amor y dedicación, gracias.

A las autoridades de la FAREM-Estelí de la UNAN-Managua, por haber ofrecido esta maestría en la Facultad, la que me permitió formarme profesionalmente.



## DEDICATORIA

Primeramente dedico este éxito a Dios, por la vida, salud y la familia, por darme la oportunidad y los medios para esta gran victoria que culmina hoy. Él ha estado presente en mi vida y me ha llenado gozo y fortaleza especialmente durante estos dos últimos años.

A mi esposo Rolando López Gámez, a mi hija, Valeria Nicole García Freeman, a mi hermana Nicole Leonard, a mi madre Virginia Alaniz Duarte y mi padre Federico Freeman Torrez, quienes dedicaron palabras de ánimo y oraciones positivas, quienes me apoyaron de diversas formas en este proceso que hoy rinde frutos.



## RESUMEN

La presente investigación tiene por título: “Gestión administrativa de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016”, la misma se encuentra entre el municipio de Estelí y San Nicolás, en el departamento de Estelí.

El objetivo de investigación, es evaluar la gestión administrativa en las cuales se encuentran estas empresas, así como el nivel de sostenibilidad que aplican las MIPYMES del sector para identificar posibles debilidades y recomendar estrategias que mejoren y aceleren los servicios ofrecidos, con el objetivo de atraer nuevos clientes y mejorar la competitividad.

Así mismo, la metodología utilizada se presenta bajo un enfoque cualitativo, busca comprender la realidad sobre la aplicación de estrategias, métodos empresariales y sostenibles, de tipo aplicada, paradigma interpretativo, de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia, universo de negocios turísticos rurales, muestra cuatro propietarios de negocios establecidos en la Reserva Natural.

Se recolectó la información utilizando entrevistas a los propietarios, encuestas a los clientes y observación directa en los locales, los que fueron validados por juicio de expertos, las encuestas se procesaron con el programa Excel versión 2013. Se utilizó el método teórico para verificar el comportamiento del fenómeno con fuentes bibliográficas, instituciones gubernamentales e internet.

Los resultados muestran que los propietarios utilizan métodos administrativos empíricos, hacen poca publicidad, intentan ser sostenibles pero existen debilidades internas y externas que frena el desarrollo turístico sostenible, bajo esta realidad, se plantean propuestas de estrategias empresariales de relevancia social, para el bienestar y desarrollo de los negocios turísticos rurales y de la comunidad en general.

### Palabras claves

Gestión administrativa, Empresas, Turismo Rural, Sostenibilidad



## Summary

The investigation's title is "Business administration of small rural tourist sustainable businesses in the Natural Reserve Tisey-Estanzuela for the first half 2016," located between Estelí and San Nicolás, department of Estelí.

The research goal is to assess the administrative management applied, as well as the level of sustainability for business in this sector, to identify potential weaknesses and recommend strategies to improve and accelerate the services offered, with the aim of attracting new customers and improve competitiveness.

Likewise, the methodology used is presented under a qualitative approach, which seeks to understand the reality on the implementation of strategies, business and sustainable methods applied, the research is under interpretive paradigm, transactional cut, non-probability sampling with convenience, the universe consist of rural tourism businesses, a sample is taken out of four established businesses in the Nature Reserve Tisey-Estanzuela.

Information was acquired by interviews with owners, customer surveys and direct observation on the premises which were validated by expert judgment, surveys were processed using Excel version 2013. The theoretical method was used to verify the behavior the phenomenon using bibliographical sources, government institutions and internet.

The results shows that the owners use empirical administrative methods, do little advertising, try to be sustainable but there are internal and external weaknesses that impairs development on rural sustainable tourism in the area, under this reality, this research, proposes business strategies of social relevance, for the welfare and development of rural tourist businesses and the community in general.

**Key words:** Business Management, Rural Tourism, Sustainability



ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| ÍNDICE DE TABLA .....  | 10 |
| ÍNDICE DE GRÁFICA .....  | 10 |
| I. INTRODUCCIÓN .....  | 12 |
| 1.1 Antecedentes .....   | 15 |
| 1.2 Planteamiento del Problema .....                                     | 19 |
| 1.3 Justificación .....  | 21 |
| II. OBJETIVOS .....  | 23 |
| 2.1 Objetivo General .....   | 23 |
| 2.2 Objetivos Específicos .....  | 23 |
| III. MARCO TEÓRICO .....   | 24 |
| 3.1 MIPYMES .....  | 24 |
| 3.2 Administración Empresarial .....                                     | 28 |
| 3.3 Negocios Turísticos .....  | 43 |
| 3.4 Turismo y Turismo Rural .....  | 57 |
| 3.5 Reserva Natural .....  | 64 |
| 3.6 Sostenibilidad .....   | 68 |
| IV. PREGUNTAS DIRECTRICES .....  | 83 |
| V. MATRIZ DE CATEGORIAS .....  | 84 |
| VI. DISEÑO METODOLÓGICO .....  | 86 |
| 6.1. Enfoque metodológico .....  | 86 |
| 6.2. Tipo de investigación .....   | 86 |
| 6.3. Población y muestra .....   | 87 |
| 6.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos .....               | 87 |
| 6.5. Procedimiento .....   | 88 |
| VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....                        | 90 |
| 7.1. Delimitación de Área de Estudio .....                               | 90 |
| 7.2. Acceso a la Reserva .....   | 91 |
| 7.3. Empresas turísticas de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela ..... | 92 |
| 7.3.1 Eco Posada el Tisey .....  | 93 |
| 7.3.2 Comedor El Pájaro Carpintero Careto .....                          | 94 |



|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 7.3.3    | Mirador Turístico Rancho de Don Luis.....   | 95  |
| 7.3.4    | Estancia el Turista.....  | 95  |
| 7.4      | Resultado 1: Gestión administrativa de las pequeñas empresas turísticas rurales de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.....                          | 96  |
| 7.4.1    | Gestión Empresarial-Análisis Interno.....   | 96  |
| 7.4.2    | Planeación:.....  | 97  |
| 7.4.3    | Organización:.....  | 100 |
| 7.4.3.1  | Con respecto a la organización del recurso humano .....   | 101 |
| 7.4.4    | Dirección: .....  | 102 |
| 7.4.5    | Control: .....  | 105 |
| 7.4.5.1  | Con Respecto táctico: control financiero y contable, presupuesto, políticas y normas.....   | 107 |
| 7.4.6    | Promoción:.....   | 107 |
| 7.4.7    | Estrategias implementadas Actualmente .....   | 110 |
| 7.4.8    | Gestión Empresarial-Análisis Externo .....  | 111 |
| 7.4.8.1  | Acceso a Financiación .....   | 111 |
| 7.4.8.2  | Capacitaciones .....  | 112 |
| 7.4.8.3  | Capacidad de negociar con los proveedores .....   | 112 |
| 7.4.8.4  | Clasificación de Negocios en el Sistema Nacional de Calidad Turística en Nicaragua (SNCT) .....   | 113 |
| 7.4.9    | Percepción general de los cuatro dueños sobre la calidad de sus respectivos negocios turísticos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela .....         | 114 |
| 7.4.10   | Percepción sobre la calidad de los negocios turísticos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.....   | 116 |
| 7.4.10.1 | Perfil de los clientes encuestados .....  | 117 |
| 7.4.10.2 | Percepción de los clientes sobre calidad de los negocios .....  | 118 |
| 7.4.10.3 | Percepción sobre calidad de los alimentos .....   | 120 |
| 7.4.10.4 | Motivo de Visita a los negocios.....  | 121 |
| 7.5      | Resultado 2: Aplicación de los principios básicos de desarrollo turístico rural sostenible en la MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela..... | 123 |
| 7.5.1    | Dimensión Ambiental .....   | 123 |
| 7.5.1.1  | Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.....  | 124 |
| 7.5.1.2  | Seguridad en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela .....   | 128 |
| 7.5.1.3  | Vías de acceso que conducen a la Reserva Natural.....   | 129 |
| 7.5.1.4  | Cambio Climático .....  | 130 |





|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 7.5.1.5 | Tema del Agua en las MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela .....     | 131 |
| 7.5.1.6 | Satisfacción respecto a la Reserva Natural .....                                 | 132 |
| 7.5.2   | Dimensión Social.....  | 134 |
| 7.5.2.1 | Cultura local.....   | 136 |
| 7.5.2.2 | Gastronomía local .....  | 136 |
| 7.5.2.3 | Cooperación y turismo rural .....  | 137 |
| 7.5.2.4 | Aumento de empleos en la Reserva Natural.....                                    | 137 |
| 7.5.2.5 | Turistas extranjeros.....  | 138 |
| 7.5.2.6 | Nacionalidad de los turistas que visitaron la MIPYMES en la Reserva Natural..... | 138 |
| 7.5.2.7 | Materia prima local.....   | 139 |
| 7.6     | Matriz de Análisis FODA.....   | 139 |
| 7.7     | Objetivo 3: propuesta de estrategia.....   | 144 |
| 7.7.1   | Estrategia #1: Administración por proceso.....                                   | 145 |
| 7.7.2   | Estrategia #2: Diversificar la oferta turística .....                            | 146 |
| 7.7.3   | Estrategia #3: Promoción de Servicios y Productos .....                          | 147 |
| 7.7.4   | Infraestructura vial y mitigación ante efectos de cambio climático .....         | 147 |
| 7.7.5   | Estrategia #5: Financiamiento para fortalecer MIPYMES turísticas .....           | 148 |
| 7.7.6   | Estrategia # 6: Promover calidad estándar para proveedores locales .....         | 148 |
| 7.7.7   | Estrategia # 7 Manual de atención al cliente (ver anexo # 4).....                | 149 |
| VIII.   | CONCLUSIONES .....   | 150 |
| IX.     | RECOMENDACIONES .....  | 152 |
| X.      | BIBLIOGRAFÍA .....   | 154 |
| XI.     | ANEXOS .....   | 158 |



## ÍNDICE DE TABLA

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1:</b> Clasificación de MIPYMES .....  | 26  |
| <b>Tabla 2:</b> Criterios de Evaluación Restaurantes .....  | 52  |
| <b>Tabla 3:</b> Criterios de Evaluación de Albergues .....  | 56  |
| <b>Tabla 4:</b> Zona y sub zona del Área Protegida Tisey-Estanzuela .....   | 66  |
| <b>Tabla 5:</b> Zonificación Área Protegida el Tisey-Estanzuela .....   | 67  |
| <b>Tabla 6:</b> Eco Posada el Tisey .....   | 93  |
| <b>Tabla 7:</b> Comedor El Pájaro Carpintero Careto.....  | 94  |
| <b>Tabla 8:</b> Mirador Turístico Rancho de Don Luis.....   | 95  |
| <b>Tabla 9:</b> Estancia el Turista.....  | 96  |
| <b>Tabla 10:</b> Análisis FODA .....  | 142 |
| <b>Tabla 11:</b> Modelo de Actuación basado en el modelo planteado por (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas, 2013) ..... | 173 |
| <b>Tabla 12:</b> Perfil del Turista que visita Nicaragua – Característica de las actividades .....                                      | 171 |
| <b>Tabla 13:</b> Perfil del Turista que Visita Nicaragua – Características de las Actividades (Serie 2009 – 2013) .....                 | 172 |

## ÍNDICE DE GRÁFICA

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfica 1:</b> Ejes de la Dirección .....  | 35  |
| <b>Gráfica 2:</b> Turismo Rural Sostenible .....  | 73  |
| <b>Gráfica 3:</b> Niveles de Seguridad en Centro América (Tasa de homicidios en Centro América 2014...)   | 80  |
| <b>Gráfica 4:</b> Área protegida según plan de Manejo, Meseta del Tisey-Salto Estanzuela .....  | 90  |
| <b>Gráfica 5:</b> Planeación .....  | 98  |
| <b>Gráfica 6:</b> Organización.....   | 101 |
| <b>Gráfica 7:</b> Dirección.....  | 103 |
| <b>Gráfica 8:</b> Control .....   | 106 |
| <b>Gráfica 9:</b> Promoción.....  | 108 |
| <b>Gráfica 10:</b> Percepción general de los cuatro dueños sobre la calidad de sus respectivos negocios...  | 115 |
| <b>Gráfica 11:</b> Encuesta: ¿De manera general, como valora usted la calidad de este centro turístico? ...   | 118 |
| <b>Gráfica 12:</b> Encuesta: ¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los alimentos ofrecidos en este centro turístico?.....                      | 120 |
| <b>Gráfica 13:</b> Encuesta: Motivo de Visita por Negocio.....  | 122 |
| <b>Gráfica 14:</b> Encuesta: ¿Cree usted que este negocio turístico cumple con un adecuado manejo del medio ambiente? .....                         | 126 |
| <b>Gráfica 15:</b> Encuesta: ¿Se siente usted seguro dentro de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?.....  | 128 |
| <b>Gráfica 16:</b> Encuesta: ¿Se encuentra satisfecho usted con la infraestructura vial para el acceso a la Reserva Natural Tisey-Estanzuela? ..... | 129 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfica 17:</b> Encuesta: ¿Cuántas veces ha visitado la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?.....                                   | 133 |
| <b>Gráfica 18:</b> Encuesta: ¿Cuántos días permaneció usted dentro de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela? .....                    | 134 |
| <b>Gráfica 19:</b> Encuesta: Nacionalidad de cliente por negocio .....  | 138 |
| <b>Gráfica 20:</b> Rango de Edad de visitantes por negocio .....  | 168 |
| <b>Gráfica 21:</b> Sexo de clientes encuestados .....   | 168 |
| <b>Gráfica 22:</b> Encuesta: ¿Regresaría usted a visitar este centro turístico en particular? .....                                 | 169 |
| <b>Gráfica 23:</b> Encuesta: ¿Recomendaría usted que sus conocidos o familiares visiten la Reserva Natural Tisey- Estanzuela? ..... | 169 |
| <b>Gráfica 24:</b> Llegada de Turistas y Tasa de Crecimiento Anual.....   | 170 |

### Lista de abreviaturas

|              |  |
|--------------|--|
| AP           | Área Protegida   |
| CBM          | Corredor Biológico Mesoamericano                               |
| COMAP        | Proyecto de Co-manejo de Áreas Protegidas                      |
| INAFOR       | Instituto Nacional Forestal                                    |
| INTUR        | Instituto Nicaragüense de Turismo                              |
| FIDER        | Fundación de Investigación y Desarrollo Rural                  |
| FUNDENIC SOS | Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible           |
| MARENA       | Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales                   |
| MAGFOR       | Ministerio Agropecuario y Forestal                             |
| MECD         | Ministerio de Educación, Cultura y Deportes                    |
| MINSA        | Ministerio de Salud  |
| ONG          | Organismo No Gubernamental                                     |
| OMT          | Organización Mundial de Turismo                                |
| PROARCA      | Programa Ambiental Regional para Centroamérica                 |
| SINAP        | Sistema Nacional de Áreas Protegidas                           |
| SINIA        | Sistema Nacional de Información Ambiental                      |
| TNC          | The Nature Conservancy   |
| USAID        | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional |
| UGA          | Unidad de Gestión Ambiental                                    |
| UAB          | Universidad Autónoma de Barcelona                              |



## I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación, evaluó la gestión administrativa como estrategia competitiva de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016. Se describió el sistema de administración empírico que los propietarios utilizan para ser competitivos. Se realizó un diagnóstico basado en los cuatro elementos fundamentales de la administración, como son la planificación, organización, dirección y control. Para ello se analizaron elementos internos y externos de los negocios y el nivel de sostenibilidad basado en tres ejes fundamentales para la sostenibilidad turística rural, como es la dimensión ambiental, social y económica y su aplicabilidad. Se proponen estrategias y recomendaciones que apoyen y motiven a los dueños de negocios a mejorar la competitividad y calidad de los servicios ofrecidos.

La Reserva Natural el Tisey-Estanzuela posee recursos naturales óptimos, un clima agradable y por su cercanía a Estelí una ventaja para el transporte de turistas y visitantes a los negocios que allí operan. Sin embargo, se percibe un lento desarrollo entre las empresas turísticas rurales que ha frenado la capacidad de competir y aprovechar las condiciones óptimas que la Reserva Natural ofrece. Por lo cual, se hace importante implementar una administración formal que permita planificar estratégicamente el curso de operaciones que actualmente se utilizan para aumentar la capacidad de reducir costos, beneficiarse de los recursos con los que se cuenta, especializarse y capacitar los recursos humanos, todo con el fin de brindar un servicio de calidad, competitivo, una mejor atención al cliente, diversificar servicios ofrecidos y mejorar los productos alimenticios y de hospedaje con calidad y variedad, al igual que crear condiciones de comodidad llamativos para aumentar el interés de los clientes actuales y potenciales. Todo con el fin de generar cambios positivos que sean evidentes a corto plazo y que permita contribuir para un desarrollo y posicionamiento de los negocios, al igual que mejoren la calidad de vida no solo de los dueños de negocios, sino también de todos los involucrados en la comunidad.

La necesidad de realizar este estudio es oportuna, debido a que provee a los dueños de negocio, información de su situación actual, al igual que brinda estrategias y recomendaciones para actualizar métodos empíricos por técnicas empresariales estratégicas que generen cambios positivos a corto y mediano plazo.



Las conclusiones encontradas dan respuesta al problema y objetivos planteados y las recomendaciones que se ofrecen motivará a los dueños de negocios turísticos rurales sostenibles a cambiar los métodos empíricos que actualmente utilizan, por técnicas empresariales formales, que permitan la elaboración de estrategias planificadas para lograr desarrollarse como empresas competitivas capaces de atraer a una mayor cantidad de turistas y visitantes a los negocios que operan dentro de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. En los anexos se encuentran, los instrumentos aplicados en esta investigación, gráficas que provinieron de la investigación y encuestas realizadas, al igual que fotos de los negocios que fueron incluidos en esta tesis.

**El trabajo investigativo contiene la siguiente estructura:**

Capítulo I. Introducción describe brevemente la investigación realizada. Los antecedentes, proveen las bases e información que relacionan la presente investigación. El planteamiento del problema, delimita el problema en estudio, la situación y problemas actual del sector turístico rural. La justificación, describe la problemática de los pequeños negocios turísticos rurales, los aportes de la investigación que benefician las situaciones actuales.

Capítulo II. Delimita los objetivos de investigación, general y específicos.

Capítulo III. Marco teórico, el cual contienen el sustento teórico de los métodos y técnicas administrativas y de sostenibilidad para el sector turístico rural sostenible.

Capítulo IV. Propone las directrices de la investigación, para darle salida a los objetivos planteados en este estudio.

Capítulo V. Matriz de categorías y sub categorías, donde se desarrolló un análisis de variables e indicadores por objetivos de la investigación.

Capítulo VI. Diseño metodológico, muestra la perspectiva del enfoque cualitativo, tipo aplicada, paradigma interpretativo de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia, universo de seis establecimientos, muestra de cuatro propietarios de los establecimientos, cincuenta y un cliente de los negocios.

La información se recolectó a través de entrevistas a los propietarios de cuatro pequeños negocios turísticos rurales en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, encuestas a los clientes y observación directa de los negocios incluidos, los que fueron validados por juicio de expertos, las encuestas se procesaron con el programa de Excel 2010. Se utilizó el método teórico para verificar el comportamiento del



fenómeno con fuentes bibliográficas, instituciones gubernamentales e internet.

Capítulo VII. Análisis y planteamiento de resultados, se ordenaron por objetivos de investigación en relación al planteamiento teórico que sustenta el estudio, se muestran gráficos con sus respectivos análisis.

Capítulo VIII. Conclusiones, las que se presentan por objetivos dando respuestas a los aspectos más importantes de la investigación.

Capítulo IX. Recomendaciones, se proponen diversas recomendaciones a los dueños de negocios turísticos rurales en la Reserva Natural, que motiven la implementación de métodos y técnicas administrativas formales para lograr un desarrollo y competitividad, al igual que un mejoramiento en la calidad de vida de todos los involucrados.

Capítulo X. Bibliografía, contiene datos bibliográficos de libros, tesis, informes gubernamentales y entrevistas realizadas en esta investigación.

Capítulo XI. Anexos, cuentan con los instrumentos aplicados en la investigación, gráficas que provinieron de la investigación y encuestas realizadas, al igual que fotos de los negocios que fueron incluidos en esta tesis.



## 1.1 Antecedentes

La Organización Mundial del Turismo (OMT), le ha dado gran énfasis al turismo sostenible, ya que funciona como un motor para emplearse como una fuerza importante para reducir la pobreza, desarrollo de las comunidades y la protección de la biodiversidad. (Organización Mundial del Turismo, 2015). El turismo sostenible le ha dado un valor económico al patrimonio cultural de un país, al crear empleos en el sector y como consecuente producir ingresos en divisas. Bajo esta premisa, la OMT promueve medidas para aumentar las posibilidades de contribución del turismo sostenible al combate de la pobreza, promocionando el concepto de turismo sostenible entre todos los ligados al tema. Por lo tanto, el tema turismo sostenible es de suma importancia a nivel mundial, siendo un tema que se ha abordado de diferentes perspectiva en diferentes estudios, investigaciones y planes de proyectos, todos en pro de fomentar y desarrollar al máximo el potencial y los beneficios que genera a nivel integral.

En la tesis para optar a Especialista en Gerencia Mención Empresarial llamada: Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela, la autora es Lic. Yehinmy Castro P. en abril del 2007, donde se elaboró un diagnóstico y análisis en la gestión administrativa a la empresa NYC, bajo los cuatro ejes fundamentales de la administración: Planificación, Organización, Dirección y Control. Para lograr los objetivos planteados se estudiaron los factores internos y externos de la empresa, se realizó una matriz FODA, todo con el fin de optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea (Castro, 2007).

En el Distrito de Yura, Perú, en el 2012 se elaboró una investigación con el tema de los factores que determinan el desarrollo turístico de este Distrito, la cual explora los aportes de investigadores del turismo, (Viñals, Ávila y Crosby), quienes han aportado sobre la relación que existe entre el desarrollo y el turismo. Se relacionaron los aportes de Viñals, Ávila y Crosby para identificar qué factores determinaron su desarrollo turístico en el distrito de Yura, y se determinó de que la integración estos factores logró un desarrollo en el sector. (Cuba, 2012)

El libro “Administración” de Michael, A. Hitt, presenta una amplia y equilibrada perspectiva sobre los conceptos de administración estratégica y comportamiento organizacional, también nos brinda un



amplio análisis de la importancia estratégica de los conceptos principales como son la planeación, organización, dirección, control y promoción. (Hitt, 2006)

La Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, (2013), elaboró un “Manual de Atención al Cliente” con el objetivo de proponer a los emprendedores una opción para una adecuada atención al cliente, que permita implementar una estrategia competitiva al momento de vender un determinado producto o servicio, se intenta motivar a los dueños de negocio a entender la importancia de mejorar las habilidades y destrezas en la relación con los y las clientes.

El libro “Re-inventando el turismo rural: Gestión y Desarrollo”, ofrece todo lo que los emprendedores interesados en establecer sus actividades encaminadas al turismo rural. Crosby sugiere que a medida que los destinos rurales van creando las condiciones para el desarrollo, surgen nuevos retos, a los que los proveedores de servicios turísticos tiene que dar respuesta, para esto es necesario, conocer las motivaciones principales y las expectativas de sus clientes. Amplía también en conocer los diversos tipos de gestión turística que se puedan dar. Acentúa la importancia que tiene el turismo en la revitalización de áreas rurales en declive y también habla de los retos y los riesgos que el turismo conllevan al practicarse en un medio ambiente, que es el medio para atraer a los turistas. (Crosby, 2009)

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), con el apoyo financiero de Pymerural, presentó un reporte con la definición de las Políticas y Estrategias del Turismo Rural Sostenible de Nicaragua, en las que concretaron las directrices y actividades para orientar el desarrollo del Turismo Rural Sostenible en el país. Este documento promueve el desarrollo de las actividades turísticas de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, ya que delimita los planes y manejos a seguir para lograr el éxito del turismo rural sostenible en el futuro. Siendo este documento de alta importancia para delimitar las estrategias a seguir y lograr un desarrollo integral en el sector turístico de la Reserva. (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009, pág. 5)

Viñals, (2002) en el libro de “Herramientas para la Gestión del Turismo Sostenible en Humedales,” afirma que la adecuada planificación debe ser fundamental para practicar turismo en un medio ambiente natural. Viñals considera que los recursos naturales son la esencia que atrae al turista y por ende debe darse la importancia necesaria para el correcto manejo de este.





La Dra. María Dolores Herrero Amo elaboró la tesis doctoral titulada, “Diseño y Desarrollo de un Sistema de Calidad en MIPYMES Turísticas Centroamericanas,” donde propone un sistema de calidad para las MIPYMES turísticas, adecuada a la realidad de Centro América. Afirma que los sistemas y modelos de calidad identificados y elaborados por diferentes personalidades en este tema, son altamente criticados en su empleo en Centro América ya que es importante tomar en cuenta que los países en esta zona se encuentran en vía de desarrollo. (Herrero Amo, 2014)

La tesis maestral titulada, “RURASERV: Un instrumento de medición de la calidad de servicio en alojamientos rurales con autenticidad rural”, aborda el tema de calidad en los servicios turísticos; para ello analiza las diversas investigaciones realizadas sobre modelos de medición de la calidad de servicio aplicada en el sector hotelero y principalmente en el subsector de alojamientos rurales, basado en el Modelo SERVQUAL. Con base en esto, (Cuellar Salazar, 2009) desarrolló un instrumento de medición de la calidad adecuado a los servicio de alojamientos rurales.

El boletín de estadísticas de turismo del año 2014, es un importante informe elaborado por el Instituto Nicaragüense de Turismo el cuál brinda amplia información de la llegada de turistas a Nicaragua, tasa de crecimiento de turista anual, perfil de los turistas que visitan Nicaragua, lo que da una amplia reseña del desarrollo del sector turístico y su situación actual. Brinda detalladas estadísticas de que países provienen los visitantes a Nicaragua y cuál es el perfil, gustos y preferencias. Datos muy importantes para el tema de esta tesis, ya que se podrá identificar los gustos de los visitantes y adecuar sugerencias o estrategias acorde a los gustos y preferencias de los turistas en la Reserva Natural El Tisey-La Estanzuela. (Instituto Nicaraguense de Turismo, 2014)

El informe “Definición de la Política y Estrategias para el Turismo Rural Sostenible de Nicaragua” presenta los resultados del proceso de definición de la Política y Estrategias de Turismo Rural Sostenible del país, el cual propone directrices y actividades para orientar el desarrollo del Turismo Rural Sostenible en Nicaragua. (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009)

Las Instituciones de Co-manejo de Áreas Protegidas (COMAP), Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), The Nature Conservancy (TNC) entre otros, elaboraron un proyecto de



co-manejo para el mejoramiento de los Sistemas de Recaudación de fondos en el área protegida Tisey-Estanzuela, 2004. Esta iniciativa de cinco años (2001-2006) fue ejecutada por TNC, su objetivo fue el de generar y contribuir al manejo ambiental, mejorando el Corredor Biológico Mesoamericano (CBM). Este proyecto se enfoca en dos componentes: mejoramiento de la gestión en áreas protegidas; y mercadeo ambiental de productos y servicios “amigables” con el medio ambiente. (Co-manejo de Áreas Protegidas, COMAP, 2004)

La Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER), elaboró un plan de manejo Reserva Natural Tisey-Estanzuela, 2003. Para la elaboración de este plan, FIDER acató los procedimientos y normativas exigidas por el MARENA/DGAP. En este plan se incluyeron pobladores del Área Protegida entre otros involucrados claves. Con el apoyo de estos, se establecieron programas, actividades y medidas de mitigación para el medio ambiente. (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, 2003)

El trabajo de investigación titulado, “Proyecto Eco turístico Integrado en la Reserva natural El Tisey-Estanzuela,” tuvo como objetivo principal, presentar un proyecto eco turístico, que sirviera como herramienta de planificación y gestión para el desarrollo socioeconómico de las comunidades rurales de la Reserva Natural El Tisey-Estanzuela. En este proyecto se describieron propuestas de mejoramiento en el sector turístico rural, también se planteó un plan de actuación que permitirá un desarrollo en temas como la promoción y divulgación del turismo rural entre otros planes de actuación para mejorar el sector. (Natoura S.L, 2008)



## 1.2 Planteamiento del Problema

Debido a la gran importancia que reviste la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela por su riqueza ecológica, óptimo clima y el gran potencial que tiene para brindar servicios turísticos, se han realizado una serie de investigaciones, planes de manejo y reportes, concernientes al desarrollo turístico rural sostenible en esta, donde se abordarán los factores determinantes para un desarrollo del turismo rural sostenible. Muchas de estas investigaciones proponen estrategias para desarrollar el sector turístico, tales como son: el Sistema Nacional de Calidad en Nicaragua, Gabinetes Municipales para el desarrollo del turismo, pero hasta ahora se percibe un lento desarrollo en este sector. De modo integral la mayoría de dueños de propiedades dentro de la Reserva están desaprovechando la generación de ingresos por medio del turismo rural por falta de oferta en servicios competitivos y de calidad.

A primera vista, se pueden identificar la existencia de tres grandes problemas que frenan el desarrollo turístico de la Reserva Natural, los que consisten en: una deficiente gestión administrativa formal y calidad de los servicios que permita un mejor aprovechamiento y liderazgo en el sector turístico rural. Una sostenibilidad frágil debido al desaprovechamiento de recursos tanto ambientales como sociales que incremente la atracción a visitantes y turistas y por último, la falta de una promoción adecuada de los centros turísticos existentes. Estos tres factores adversos se traducen en la falta de retención y captación de turistas, lo que a su vez significa pérdidas en la generación de ingresos potenciales, aumento en la calidad de vida y desarrollo integral de los negocios turísticos rurales.

Estos factores adversos antes señalados, se devienen las causas del desarrollo lento en el tema de turismo rural sostenible de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela y atracción de visitantes y turistas. Por esta razón, es importante una investigación y análisis de la gestión administrativa que permitan una mejora en la calidad del servicio, una planificación adecuada en futuros proyectos y mejor organización y control de los recursos existentes, todo para lograr un mejoramiento y desarrollo sostenible para las empresas turísticas rurales de la Reserva Natural. Como resultado, se podrá promover un desarrollo turístico sostenible, competitivo y de calidad que acelere y genere un aumento a nivel socioeconómico de los comunitarios involucrados, al igual para abrirse campo en el mercado del turismo rural sostenible competitivo aprovechándose de los recursos que la Reserva Natural ofrece y motivar al cambio de mentalidad que los métodos utilizados actualmente han frenado el desarrollo integral de estos negocios



en la Reserva Natural el Tisey-La Estanzuela.

¿Cómo se da la gestión administrativa de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016?



### 1.3 Justificación

Los negocios turísticos rurales que operan dentro de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, se sostienen con la afluencia de turistas tanto locales, nacionales como internacionales. De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT) el crecimiento en llegadas de turistas internacionales fue entre 3% y 4% en el 2015 en Estados Unidos. (OMT, 2015). Dada las estadísticas de la OMT muchos países en desarrollo están siendo beneficiados con el aumento positivo de ingresos por actividades turísticas. El Turismo ha tenido en la mayoría de los países del mundo un crecimiento superior al de otras actividades económicas, esto evidencia la importancia e interés de los gobiernos, empresas comerciales y de servicios en prestar particular atención a este fenómeno turístico.

De acuerdo a las estadísticas brindadas por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), la llegada de turistas creció de 1,011.251 en el año 2010 a 1,329.663 de turistas en el año 2014. (Instituto Nicaragüense de Turismo, 2014, pág. 14) Nicaragua experimentó una tasa de crecimiento anual de 8.2% en el año 2014, (Gráfica # 25 en Anexos). Según la procedencia, los turistas que visitaron Nicaragua son de países Centroamericanos, Norte América, Sur América, Caribe y Europa, estos visitaron ciudades como Managua, ciudades coloniales y playas del pacífico que son de mayor importancia para el turista, con un 60,7%; Estelí tiene un porcentaje de visitantes de 2,2% y las visitas a las Reservas Naturales de 1,3%. Estos porcentajes para la zona norte, son bajos, comparados con los altos porcentaje de visitantes que consideran áreas como el sur de Nicaragua más atractivos. (Tabla # 12 en Anexos).

El “Boletín de Estadísticas de Turismo en Nicaragua” No. 24, 2013, muestra una importante disminución de turista según los lugares que visitaron, ya que a partir del 2009 hubo un 3.2% de turistas visitando las Reservas Naturales y solo 1.3% en el 2013. (Tabla #13 en Anexos). Estas estadísticas muestran que el hecho de que las Reservas Naturales se hayan decretado como tal, no significa que ha habido un aumento de demanda para los turistas, más bien la demanda por visitar dichos Recursos Naturales ha perdido interés, siendo esto un importante tema de investigación, ya que no debería de existir esta correlación negativa, sino al contrario. Es de suma importancia investigar porque los centros turísticos de las Reservas Naturales en toda Nicaragua y en particular en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela no han promovido o desarrollado iniciativas que aumenten el interés de los visitantes tanto nacionales como internacionales.

Actualmente vivimos en un mundo dinámico, donde todas las empresas, por muy pequeñas que



sean deben de adaptarse a satisfacer las necesidades de un cliente mejor informado y más exigente en términos de calidad, también para lograr alcanzar las metas trazadas y la visión y objetivos de toda empresa. Es importante tomar los procesos operativos y administrativos como los fundamentos esenciales que permiten la total satisfacción y atracción de clientes, al mismo tiempo que el éxito empresarial.

Es imperativo que los negocios turísticos sostenibles vean la necesidad de cambiar métodos empíricos, paradigmas sociales, tecnológicos y culturales en pro de lograr un crecimiento, competitividad y desarrollo al mismo tiempo que mejorar el rendimiento económico en el menor tiempo posible. Por esta razón, surge la necesidad de diagnosticar el desempeño de las pequeñas empresas turísticas de la Reserva Natural El Tisey-Estanzuela, para detectar deficiencias y posibles oportunidades de mejorar a través de un análisis de la gestión administrativa y la sostenibilidad de los pequeños negocios turísticos establecidos en la Reserva Natural.

El análisis de la gestión administrativa es una herramienta que se utiliza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia de toda empresa y en particular los negocios turísticos rurales, ya que permite indagar los métodos utilizados, el cumplimiento de planificación, organización, dirección y control de la gerencia. Esto con el propósito de corregir deficiencias, optimizar recursos y productividad, mejorar o establecer normas y políticas que permitan el desarrollo, el incremento en satisfacción al cliente y éxito empresarial. También se conoce que desde que se desarrollaron modelos para generar turismo rural sostenible, estos fueron con el fin de reducir la pobreza, aumentar conocimientos y capacidades de generar ingresos por medio del turismo, promover la cultura y tradiciones, mitigar los éxodos hacia las urbes, al mismo tiempo que generar conciencia para la protección y mantenimiento de los Recursos Naturales y medio ambiente.

Es necesaria la elaboración de esta tesis debido a que permitirá conocer la situación actual de los pequeños negocios turístico rurales en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela y los actuales métodos de administración utilizados, si estos no van de acorde a una gestión empresarial formal, se intentará generar conciencia y motivación de adoptar sistemas empresarial formales que permitan un aumento sostenible, éxito empresarial y desarrollo integral de los involucrados.



## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión administrativa de las pequeñas empresas turísticas rurales de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela.
- Determinar la aplicación de los ejes básicos de desarrollo turístico rural sostenible en MIPYPES de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela.
- Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa y sostenibilidad de las MIPYPES turísticas de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela.



### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 MIPYMES

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), son el motor que desarrolla todo país, porque influyen en todos los ámbitos de la sociedad, como son producción y empleo entre otras áreas. En “Nicaragua existen 121,919 empresas en el sector formal, de las cuales 106,619 pertenecen al sector micro y representan el 87.45% del total, informó el Banco Central de Nicaragua, BCN” (elnuevodiario.com.ni, 2013). Las micro empresas “aportan el 40% del Producto Interno Bruto, PIB, según cifras oficiales” pero sus dueños no están lo suficientemente capacitados como para mejorar y ampliar sus negocios, de acuerdo con especialistas” (elnuevodiario.com.ni, 2013). Se puede deducir la importancia de las MIPYMES en Nicaragua como un motor esencial para el crecimiento económico y estabilidad del país. Desafortunadamente la gran mayoría de micro empresas aún se encuentran en vía de desarrollo debido a la falta de conocimientos empresariales que les permita organizar, planificar, dirigir y controlar los procesos empresariales que conduzcan a generar productos o servicios de mejor calidad y competitividad.

##### 3.1.1. Definición de MIPYME

Se definen las MIPYMES con el objetivo de comprender el alcance y el efecto que éstas tienen en la economía del país. Según la Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 645, Ley MIPYME, aprobada el 24 de enero del 2008 y publicada en la Gaceta N° 28 del 08 de febrero del 2008, define una MIPYME como “todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras”<sup>1</sup>. Los negocios turísticos que se definen como oferentes de productos o servicios deben en efecto registrarse bajo esta definición y deben constituirse bajo los criterios de ley de las MIPYMES.

El concepto de una empresa dice: que “la empresa puede ser definida como una entidad creada con

---

<sup>1</sup> Arto. 4 Ley 645 (Ley MIPYME)





la finalidad de obtener bienes o prestar servicios a partir de la utilización de distintos factores de producción, bienes o servicios que serán vendidos en el mercado”. (Caballero & Freijeiro, 2005, pág. 4)”. Los pequeños negocio que se desarrollan en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, son negocios familiares que ofrecen productos y servicios turísticos rurales a turistas o visitantes que gusten de un medio ambiente óptimo, de recursos naturales y escénicos deseables, todo con el fin de generar ingresos que permitan un desarrollo socioeconómico en general.

### **3.1.2. Elementos que forman las MIPYMES**

Los elementos que conforman las MIPYMES, son los elementos esenciales que toda empresa posee para lograr satisfacer las necesidades de los clientes al mismo tiempo que se incrementa la rentabilidad y el éxito empresarial. Toda empresa por muy pequeña que sea, será formada bajo tres componentes esenciales, según Ponce estos elementos son (Ponce, 2007, pág. 153):

- Bienes materiales: Estos están compuestos por los edificios o instalaciones necesarios para operación; las materias primas que son el conjunto de productos necesarios para procesar o producir los productos terminados; el dinero, toda empresa necesita capital para trabajar.
- Capital humano: Entre el capital humano estan los directores, administradores, supervisores y obreros, todos tienen capacidades y cualidades para cumplir las funciones específicas para lo que fueron contratados.
- Sistemas: estos son los procesos que coordinan los productos, los empleados y el capital con el que las empresas cuentan.

El propósito de toda empresa es de producir bienes o servicios para ofertar en un mercado, dando así respuestas a cumplir con las necesidades de los clientes y como resultado se obtienen ganancias que se utilizan para aumentar los procesos, competitividad y desarrollo de la misma.

### **3.1.3. Clasificación de MIPYMES**

Las MIPYMES se clasifican bajo tres variables las cuales son: el número de trabajadores, los activos totales y las ventas actuales, esto permite conocer los efectos económicos que estas tienen en la economía del país y la importancia que estas tienen en la economía familiar, tanto los emprendedores como de los colaboradores. La clasificación de las MIPYME en la categoría correspondiente se hará



conforme a los parámetros indicados a continuación”<sup>2</sup>:

**Tabla 1:** Clasificación de MIPYMES

| Variables                         | Micro Empresa     | Pequeña Empresa    | Mediana            |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                                   | Parámetros        |                    |                    |
| Número Total de Trabajadores      | 1–5               | 6–30               | 31–100             |
| Activos Totales (Córdobas)        | Hasta 200.0 miles | Hasta 1.5 millones | Hasta 6.0 millones |
| Ventas Totales Anuales (Córdobas) | Hasta 1 millón    | Hasta 9 millones   | Hasta 40 millones  |

Fuente: Arto. 3 Reglamento de la Ley MIPYME

El Órgano rector de las MIPYMES es el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)<sup>3</sup>, además de las funciones establecidas en el artículo 8 de la Ley No. 645 "Ley MIPYME", y en la Ley No. 290, "Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo", su Reglamento y sus Reformas; el MIFIC podrá suscribir convenios de cooperación en apoyo a las MIPYME así como formular y administrar el Programa Nacional de Desarrollo a la MIPYME (PROMIPYME)<sup>4</sup>.

#### **3.1.4. Algunas de las debilidades más comunes de las PYMES familiar**

Según el módulo 6 de una consultoría realizada en Argentina por (Wyngaard, 2016); las Pymes familiares se encuentran con grandes debilidades que deben superar para brindar mejor rendimiento y mejor calidad en sus servicios y productos. Muchas MIPYMES en Nicaragua presentan características similares debido a que son pequeñas empresas con bajos números de empleados e ingresos. Este documento puntualiza una serie de debilidades que de igual manera se perciben en las pequeñas empresas nicaragüenses. Las debilidades encontradas en la consultoría fueron:

- Actividades no sistematizadas
- Ausencia de planificación estratégica
- Ausencia de indicadores de desempeño

2 Arto. 3 Reglamento de la Ley 645, Ley MIPYME

3 Arto. 4 Reglamento de la Ley 645, Ley MIPYME

4 Arto. 5 Reglamento de la Ley 645, Ley MIPYME



- Poco tiempo en la función de dirigir (pensar, decidir, actuar)
- Incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales
- Información escasa y no sistematizada
- Superposición de tareas
- No hay control presupuestario
- Reticencia a cambios
- Inadecuada visión de calidad
- Capacitación Insuficiente
- Puestos de trabajo mal definidos, mal cubiertos
- Ausencia de estandarización
- Falta de utilización de técnicas de marketing para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor
- Escasa o nula información sobre la estructura de costos, punto de equilibrio, márgenes de utilidad
- Rivalidades entre parientes
- Los empleados-parientes no cumplen horarios ni cumplen sus responsabilidades
- En general las generaciones mayores prefieren seguir manejándose de manera intuitiva

Es notable que las características que perjudican principalmente a las micros y pequeñas empresas, son la falta de implementación de sistemas de gestión administrativo que permiten fortalecer conocimientos básicos para el manejo eficiente de la organización. Desafortunadamente en Nicaragua existe una gran cantidad de micro y pequeñas empresas aversivas a los cambios. La mayoría opta por administrar sus negocios empíricamente, lo que ha obstaculizado el crecimiento y la brecha que existente entre estas y las empresas formalmente organizada, es cada vez más grande. Antes que nada es importante enfatizar que para transformar la mentalidad que caracteriza a los pequeños empresarios, se debe hacer un el cambio de actitud que genere conciencia empresarial, enfocada en la adaptación a un mundo cada vez más competitivo y demandante.

Para potenciar recursos y desarrollar un negocio, es preciso conocer las bases fundamentales administrativas. Es importante aclarar que no existen empresas sin personas, las personas son el corazón de toda empresa, sin una adecuada atención al capital humano, ningún plan administrativo o gerencial es capaz de lograr sus objetivos con éxito. Una vez que se reconozca la importancia de los activos intangibles (capital humano) y se elaboren métodos que enlacen los objetivos de la empresa con las



necesidades de los colaboradores, se establecerán los medios de comunicación que permitirán un flujo eficiente de información necesaria para cumplir los objetivos trazados.

Los gerentes de toda empresa, deben delimitar los objetivos empresariales bajo los pilares fundamentales los cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control, para conseguir las utilidades o ganancias esperadas. Estos cuatro elementos claves de la administración han sido estudiados y abordados por una diversidad de autores y coinciden que toda empresa para desarrollarse debe cumplir estas funciones básicas de la administración.

## **3.2 Administración Empresarial**

### **3.2.1. Definición de Administración**

La administración de una empresa define el rumbo que esta va a tomar en el futuro, si es una administración eficiente, esto permitirá alto nivel de rendimiento y productividad lo que a su vez asegurara la satisfacción al cliente y la competitividad. La administración “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7). La gestión empresarial se puede decir que diseña y mantiene las actividades necesarias por medio de un equipo de individuos capacitados para brindar los mejores resultados propuestos dentro de una empresa.

Ponce, define de la administración como: “el conjunto sistemático de reglas para lograr la misma eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”. (Ponce, 2007, pág. 14) También, dice que son técnicas o procedimientos establecidos para coordinar las metas trazadas y añade que es: “la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa” (Ponce, 2007, pág. 14)

Existe sinergia entre la gestión y administración, una vez combinadas se espera que se empleen estrategias para planeación y toma de decisiones, las cuales serán tácticas y efectivas al momento de coordinar y organizar, a la vez operativas a la hora de ejecución y control. Resultando un proceso del cual emanan de los pilares básicos de planeación, organización, dirección y control. “A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos”



(Galindo, 2006, pág. 13). Este proceso no es posible sin un equipo de individuos dispuestos a desempeñar sus labores eficiente y eficazmente, a la utilización de recursos financieros y físicos que faciliten la implementación de los objetivos empresariales.

Bateman y Snell definen la administración como: “el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización” (Bateman & A. Snell, 2007, pág. 14). Esta función la cumplen los administradores o gerentes de la organización, para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, además debe de ser eficaz, lo que implica “alcanzar las metas organizacionales.” (Bateman & A. Snell, 2007, pág. 14) Deben también ser eficientes lo cual es “hacerlo con el mínimo desperdicio de recursos; es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible” (Bateman & A. Snell, 2007, pág. 14). Cuando las metas propuestas se enmarcan en la eficiencia y eficacia se reducen los costos, se mejoran los procesos, se aprovechan los recursos y al final se satisfacen las necesidades de los clientes, lo que permite que las empresas alcancen mayor rentabilidad.

### **3.2.2. Características de la Administración**

La administración se emplea en todo el mundo, puede ser personal, empresarial, institucional o gubernamental. En la medida en que se emplea eficientemente una adecuada administración puede asegurar que se optimicen los recursos por ende se aseguren los objetivos trazados a corto, media y largo plazo. Según (Ponce, 2007, pág. 15), las características de la administración son las siguientes:

- **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista una organización social, en un gobierno, en una empresa, en el ejército. En todas las organizaciones se da el mismo fenómeno claramente con sus respectivas variantes.
- **Especificidad:** La administración siempre está compuesta de sistemas, estos pueden ser, funciones económicas, contables, producción etc. Todos en pro del cumplimiento de funciones específicas.
- **Unidad temporal:** Se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único para cada función, siempre dentro del tiempo que sea específico para el objetivo planteado.
- **Unidad jerárquica:** Dentro de una empresa, todos los involucrados cumplen con sus respectivas funciones de acuerdo al nivel de responsabilidad y autoridad. Debe existir una unidad de mando y control para que los objetivos planeados se cumplan.



Según Ponce (2007), las características de la administración de universalidad, especificidad, unidad temporal y jerárquica se perciben en todas las áreas, tanto en las personas como las empresas. De igual manera se observan las características de la administración a nivel global, debido a la importancia que tiene una adecuada implementación administrativa para lograr alcanzar el éxito y la rentabilidad. Existen diferentes modelos administrativos a seguir que permiten un mejor rendimiento y se pueden implementar en empresas pequeñas como grandes para alcanzar la optimización de los recursos. Uno de los modelos más simples de implementar debido a que agiliza la productividad y el desarrollo empresarial, es la administración por proceso o por función.

La administración por función o por proceso, es la administración de una empresa más sencilla, se centra en conocer los objetivos de la empresa, que estos estén alineados con las necesidades de los clientes, se estructura la organización basada en determinar los procesos críticos que se deban alcázar, estos procesos se conceptualizan y normalizan, luego se definen los responsables del cumplimiento de estas normas o tareas para luego medir y verificar que estos no se desvíen del objetivo central, que es la satisfacción a las necesidades de los clientes.

*Según Michael (Hitt, 2006, pág. 240) “la estructura por función es quizá la organización más sencilla de todas. La estructura funcional ordena a la empresa en torno a las áreas de las funciones tradicionales como contabilidad, finanzas, marketing, operaciones y demás. Esta disposición es una de las estructuras organizacionales más comunes, en parte porque separa el conocimiento especializado de cada área funcional a través de la diferenciación horizontal, de tal forma que dicho conocimiento se dirige a los productos o servicios fundamentales de la compañía.”*

Dado que los negocios turísticos rurales son de carácter familiar, organizar la empresa con una estructura por función, aprovecharía los conocimientos especializados de los colaboradores para colocarlos dentro de las funciones que estén de acorde a las habilidades que posean. Los beneficios que estas estructuras brindan en el sector turístico rural, es que elevaría la productividad de la organización debido a que las personas se concentran mejor cuando cumplen las tareas especializadas para lo que se les contratan.



### 3.2.3. Importancia de Administración

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, el éxito de un organismo social depende de una eficiente administración. Solo a través de los elementos materiales, capital humano y económico se puede lograr la visión, misión y objetivos de toda empresa. Para una organización grande, las técnicas administrativas son esenciales para el control y manejo de los procesos. De igual manera, las empresas pequeñas y medianas aumentan las posibilidades de una permanencia más estable al mejorar los sistemas administrativos. Para elevar la productividad de toda empresa, se deben de alcanzar la optimización de los recursos que permitan mayor rentabilidad. También, “en los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración.” (Ponce, 2007, pág. 17).

La administración es un proceso que no se puede dividir, todos los procesos se dan simultáneamente y son igualmente importantes, se diseñan los planes por medio de planeación y se procesan por medio de la organización, dirección y el control para lograr objetivos reales y eficientes.

### 3.2.4. Planeación

Para Bateman y Snell, la planeación consiste en “especificar los objetivos que se deben alcanzar y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben tomar para ello. (Bateman & A. Snell, 2007, pág. 15) La planeación parte de los objetivos de la empresa; son elementos fundamentales para lograr las metas que la empresa desea alcanzar. Se planea a corto, mediano y largo plazo, se definen las actividades y las tareas que se deben seguir para luego formular como se deben alcanzar las metas u objetivos planificados.

La planeación estratégica es determinada por la alta dirección, comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Esta actividad depende del análisis del entorno tanto dentro como fuera de la empresa, lo que permita orientar los objetivos establecidos por ellas mismas, los valores y la posición en la que se quiere llegar en el futuro. Crosby indica que la “presencia, o no, de políticas y estrategias claramente establecidas, que definan prioridades y objetivos, con capacidades de gestión y normativas claras” (Crosby, 2009, pág. 44) depende no solo el rumbo en que la empresa se dirige, sino también el poder prever, anticipar o minimizar riesgos, todo con el fin de maximizar las eficiencia y condiciones futuras.



*“La Planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad... la planeación estratégica, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo...la planeación táctica, que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo y planeación táctica, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas” (Hitt, 2006, pág. 25)*

La planificación estratégica en el sector turístico “puede entenderse como un elenco de medidas y mecanismos diseñados por los agentes implicados, directa o indirectamente en la actividad turística para crear, mantener o convertir un producto o destino turístico determinado en competitivo” (Rivas García & Magadán Días, 2012, pág. 37). Es menester mencionar que todo proyecto planificado y orientado tiene mayores posibilidades de éxito, es por esta razón que los negocios turísticos rurales deben tomar en cuenta que para ser competitivos, deben tomar decisiones estratégicas basadas en modelos orientados a la estandarización, al medio ambiente, a la calidad, al desarrollo social y mejoramiento continuo.

Según Ponce, la planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, se fijan los principios que lo habrán de presidir y orientar. Él propone que una vez que se definan los criterios, el tiempo y las unidades de los planes, la realización de estos comprenderán las siguientes etapas: (Ponce, 2007, pág. 27):

- Políticas: Principios para orientar las acciones.
- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- Programas: Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- Presupuestos: Programas que precisan unidades, costos entre diversos pronósticos a seguir.
- Estrategia y táctica: se basa en el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios en el caso de estrategia y concretos en el caso de los tácticos.





### 3.2.5. Organización

Una vez que la alta dirección haya planificado y establecido los objetivos a los cuales la empresa desea llegar, comienza la etapa de estructuración, coordinación y diseño para optimizar funciones, responsabilidades y recursos con los que la empresa cuenta. En otras palabras, una vez que la alta dirección haya plasmado “que hacer”, comienza la etapa de “cómo hacer” y que técnicas utilizar para lograr los objetivos. La Organización “implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización” (Hitt, 2006, pág. 25).

Esta etapa consiste en crear los medios favorables para el desempeño humano con respecto a la asignación que debe cumplirse. “Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, los cuales son necesarios para lograr las metas.” (Bateman & A. Snell, 2007, pág. 15). Otro propósito de la Organización, es la división del trabajo que se deba realizar y formular tareas dentro de los departamentos específicos, se asignan responsabilidades relacionadas con los perfiles de los cargos, se establecen relaciones entre los involucrados, se implantan líneas de autoridad y responsabilidad y se utilizan los recursos necesarios para el cumplimiento de tareas. Para que este proceso sea eficiente, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos: especialización de funciones, departamentalización, cadena de mando, centralización, descentralización dependiendo sea necesario y por último la formalización de funciones.

Ponce añade, que la organización se refiere a la “estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones necesarias en una empresa para su mayor eficiencia. Él propone que la organización se realice en tres etapas (Ponce, 2007, pág. 28):

- Funciones: la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la organización.
- Puestos: Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En esta etapa, se considera la centralización que está relacionada con el grado en que se concentra la toma de decisiones; es decir, la toma de decisión se basa verticalmente. Generalmente el dueño o



administrador toma esta función. La descentralización de funciones o control, se refiere al grado en el que los empleados jerárquicamente en niveles inferiores se tomen en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

### **3.2.6. Dirección**

Todos los principios de la administración son igual de importantes y fundamentales para un manejo eficiente de toda organización, pero, es bajo la dirección que los dueños de negocios, los gerentes y supervisores transmiten las decisiones a cumplirse por los colaboradores esto significa “motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.” (Hitt, 2006, pág. 26). Los planes y manejos de la organización permiten que las estrategias sean ejecutadas conforme fueron planificadas estratégicamente.

También dice Bateman y Snell que la dirección consiste en “estimular al personal a desempeñarse bien” (Bateman & A. Snell, 2007, pág. 15). El liderazgo, la motivación, y la comunicación son palabras claves para este proceso, ya que vincula los elementos planificados o las estrategias elaboradas con los agentes involucrados para la materialización de dichos planes. Una buena dirección agiliza el cumplimiento de metas, promueve a los empleados a ser productivos, por ende se brinda un mejor servicio o producto al cliente externo. Todo dirigente de una empresa debe saber que mientras los clientes internos estén satisfechos y felices, se obtendrá un mejor rendimiento en toda la cadena de la organización.



*Gráfica 1:* Ejes de la Dirección



Fuente: Elaboración Propia

Según Ponce, la dirección impulsa y coordina al mismo tiempo que vigila las acciones de cada persona involucrada en la empresa, todo con el propósito de que cada función se cumpla eficiente y eficazmente. Él sugiere que la dirección comprenda las siguientes etapas: (Ponce, 2007, pág. 29):

- Autoridad y mando: El principio que deriva toda administración y las decisiones que se tomen son de suma importancia para el éxito de la organización.
- Comunicación: Este es el sistema nervioso de toda organización, es el método donde todos los involucrados en la empresa se transmitan información necesaria para el cumplimiento de las funciones.
- Delegación: Es la forma técnica que permite a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de los planes en ejecución.
- Supervisión: Es el revisar que todas las funciones delegadas están siendo cumplidas tal como fueron planeadas.

Una vez definida la dirección, es necesario ampliar sobre los elementos esenciales para que esta función sea efectiva. Primero se debe considerar el comportamiento organizacional, el cual describirá y definirá las acciones que los individuos toman dentro de la empresa. Se analiza si el comportamiento individual está acorde con el comportamiento organizacional. Este análisis resultará con la identificación



de comportamientos importantes los cuales son, la productividad de los colaboradores, el ausentismo, la rotación, la sinergia organizacional y la satisfacción con el trabajo.

### 3.2.7. Control

El control es la última actividad entre las cuatro funciones de la administración. El control está relacionado con las medidas administrativas necesarias para corregir las desviaciones de los estándares establecidos. Dentro de esta función también se revisan los estándares y se adecuan conforme a la realidad, se corrigen los incumplimientos de normas o políticas, se implementan programas de motivación, compensación, capacitación o rediseño de funciones y por último se realizan despido de trabajadores que no cumplen con los estándares y se niegan a corregir incumplimientos.

Según Hitt el principio del control es la esencia de esta función. Consiste en: “regular el trabajo de quien un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real)...del desempeño y la evaluación se retroalimenta al proceso de planeación.” (Hitt, 2006, pág. 26)

El control dentro de la administración es vital, debido a que por medio de esta función se miden el desempeño, los resultados finales y el cumplimiento de las actividades planeadas, así como la productividad y la eficiencia de la organización. Esta función se encarga de “supervisar el progreso y ejecutar los cambios necesarios” (Bateman & A. Snell, 2007, pág. 16).

Esto es importante ya que previene los errores cuando son detectados a tiempo. La productividad de toda organización se puede decir que es el producir mayor cantidad de productos o servicios usando la menor cantidad de recursos. Se miden que tan eficaces son los objetivos empresariales y de qué manera estos son cumplidos.

Según Ponce, el control consiste en el “establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba” (Ponce, 2007, pág. 30). Él propone que la función de control comprenda tres etapas:

- Establecimiento de estándares y controles: Estos sirven como base para comparaciones, verificar



desviaciones y posibles fallas. Este proceso es establecido por el administrador.

- Operación de los controles: Esta función pertenece a los técnicos especialistas dentro de cada función.
- Evaluación de resultados: Esta es una función administrativa, compara los resultados esperados con los alcanzados.

La productividad de una empresa cumple con los objetivos establecidos, los resultados son: mayor rendimiento, calidad, posicionamiento dentro del mercado, continuidad, al igual que una rentabilidad positiva.

### **3.2.8. Elementos de la Administración**

Toda administración se debe regir bajo una serie de funciones, técnicas y políticas que permitan alcanzar la eficiencia y la eficacia a la vez que permiten optimizar los recursos para satisfacer las necesidades de los clientes. Según la concepción de Fayol, citado por Ponce, sugiere que existen una serie de funciones de la administración que son altamente importantes para lograr los objetivos de las empresas, estas funciones consisten en: (Ponce, 2007, pág. 31):

- Operaciones financieras
- Operaciones productivas
- Operaciones de ventas o distribución
- Operaciones de conservación
- Operaciones de registro
- Operaciones de compras

Estos elementos forman las bases indispensables para el funcionamiento de una administración, eficiente y eficaz. Se organizan los recursos humanos y materiales todos en función de diseñar los métodos y políticas que van a permitir un adecuado manejo de las finanzas, la producción, distribución y seguridad con el que se planean los trabajos. Cada elemento de la organización debe estar en constante colaboración y comunicación para evitar errores y desviaciones que son contraproducentes para el éxito de la empresa. Una vez implementados los adecuados sistemas de la organización se debe promover y exaltar los productos o servicios por medio de técnicas de promoción y divulgación, esto para asegurar



que los mercados que se intentan atraer conozcan y se identifiquen con las empresas permitiendo así rentabilidad y el éxito.

### **3.2.9. Promoción y divulgación**

Una vez establecidas las limitantes, tales como son factores ecológicos y económicos que son determinantes para el éxito del turismo rural, las acciones que se diseñen desde el área de divulgación y promoción o sea Marketing, deben de ser coherentes con dichas limitantes. Las estrategias de marketing deben de estar orientadas a diseñar una oferta de calidad con precios razonables, siempre tomando en cuenta la integración de la calidad.

Para Hitt, diseñar actividades de marketing y ventas se “tiene como objetivo que el cliente se entere de los productos y servicios de los cuales dispone la compañía, así como exhortarlo para que adquiera lo que la empresa le ofrece.” (Hitt, 2006, pág. 206). La divulgación y promoción deben atraer, informar, orientar y motivar al turista, a que el mayor disfrute se da cuando se preserva el entorno y el medio ambiente tan intacto como sea posible.

### **3.2.10. Definición de Calidad**

La definición de calidad ha sido un tema que ha generado una diversidad de definiciones y temas de debate y estudios. Entre las definiciones a considerar, todas destacan aspectos como satisfacción al cliente, cumplimiento de estándares, excelencia, mejor utilización de los recursos, mejoramiento continuo, responsabilidad social y dedicación.

En la evolución del concepto de Calidad, se destacan filósofos de la calidad como: Edward Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, entre otros, con los siguientes aportes sobre la Calidad: Deming: crear una estructura gerencial que soporte las acciones para lograr la transformación. Juran: establecer una estructura gerencial para el mejoramiento. Crosby: compromiso en la dirección. Ishikawa: el control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores. (Ingeniería de la calidad, Esp. , 2009)

De acuerdo al pensamiento de los filósofos más destacados en el tema de calidad, no es algo estático, sino un proceso de mejorar continuamente, de cambiar y exceder las expectativas. Se habla de



calidad no solo en un servicio o un producto, sino en establecer procesos de calidad en todos los sectores y actividades de la empresa, por tal motivo, alcanzar nivel de calidad en una empresa implica capacitar a todo el personal de la empresa, todos los involucrados deben comprender el significado de la calidad, su importancia, los procesos y procedimientos para hacerla una realidad con el objetivo principal de no estancarse, sino que mejorar día a día en todos los aspectos, principalmente en lograr alcanzar la satisfacción del cliente, a la vez que se alcanzan los objetivos de la empresa.

El pilar preventivo para lograr mantener un nivel de calidad en todas las áreas de la empresa, es el establecer métodos de capacitación como herramienta para asegurar que los estándares y objetivos son alcanzados de acuerdo a las metas que se han trazado.

### **3.2.10.1. Calidad percibida**

La calidad percibida por los clientes y la forma en que emiten juicio, con base en el grado de satisfacción de expectativas que sean cumplidas, es un tema multidimensional y altamente subjetivo. El cliente emite juicio con base a dos dimensiones. Una es, el grado de felicidad que sienten cuando las experiencias vividas cumplen con las expectativas y la manera en que la empresa presenta el producto o servicio para satisfacer las expectativas de los clientes. Se presentan dos modelos planteados por la Dra. Amo (2014) sobre la calidad percibida, estos son: el modelo nórdico y el americano.

La experiencia de calidad en una empresa se define de los objetivos empresariales y los modelos empleados, el modelo nórdico planteado por Grönroos, citado por la Dra. Amo, dice que la calidad técnica y la calidad funcional se refieren a: “la calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable atendiendo a los aspectos relacionados con el soporte físico, los medios materiales, la organización interna”. (Herrero Amo, 2014, pág. 33). Grönroos citado por Herrero Amo, plantea que la calidad que el cliente percibe es parte de las funciones empleadas por la organización, se refiere a la manera que se presenta la organización y el producto o servicio que ofrece y si estos concuerdan con la expectativa de los clientes, entonces el resultado es satisfactorio.

El modelo de calidad americano desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, citado por Herrero Amo “parte también de la premisa de que la “calidad se mide en función de la satisfacción de las expectativas del cliente (calidad percibidas calidad suministrada)” (Herrero Amo, 2014, pág. 34).



Amo sugiere, que el cliente a la hora de evaluar un servicio en un negocio, parte de las expectativas que tiene al momento de comprar un producto o adquirir un servicio; “si la percepción de la prestación supera o, al menos, iguala las expectativas del usuario, éste quedará satisfecho; en caso contrario, no quedará satisfecho.” (Herrero Amo, 2014, pág. 118). Esto sugiere que es deber del prestador de servicio o producto, cumplir con las expectativas de los consumidores ofreciendo productos o servicios que vayan acorde a lo establecido o prometido.

Salazar sugiere que, “existe un acuerdo unánime entre los autores en señalar el carácter multidimensional de la calidad del servicio” (Cuellar Salazar, 2009, pág. 112), lo que significa que la calidad del servicio no es solo un elemento a considerar, sino engloba una serie de variables que se deben determinar al momento de conocer el nivel de calidad percibida. Salazar, menciona que Parasuraman, en el modelo SERVQUAL, plantea la existencia de cinco dimensiones de calidad de servicio las cuales son: (Cuellar Salazar, 2009, pág. 112):

- Elementos tangibles: Hace referencia a la apariencia y funcionalidad del establecimiento.
- Fiabilidad: Refleja la medida en que el establecimiento y sus empleados prestan un servicio de forma correcta y consistente.
- Capacidad de respuestas: Habilidad de los empleados para proporcionar un servicio que responda de manera rápida y eficiente a los requerimientos de los clientes.
- Seguridad: Es la evaluación de los conocimientos y la cortesía de los empleados, así como su habilidad para inspirar confianza.
- Empatía: indica la accesibilidad y la forma en que la dirección y los empleados se preocupan de las necesidades de los turistas.

La teoría nos muestra las diferentes dimensiones para establecer técnicas funcionales que una vez transmitidas a los prestadores de servicio, se convertirán en invaluable estrategias competitivas, ya que al brindar un servicio profesional y eficiente va a resultar en una percepción positiva por los clientes, que a su vez resultará en un cliente leal, fiel y satisfecho.

Existen diversos argumentos sobre la calidad de los servicios y la satisfacción al cliente. Según la Dra. Amo, la satisfacción del cliente es una medida a corto plazo, donde se percibe el grado de aceptación





en el momento que se experimenta el servicio o se compra el producto, “en cambio la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño.” (Herrero Amo, 2014, pág. 117). Ella sugiere que para que la satisfacción al cliente sea un efecto a largo plazo y permanente no solo se debe satisfacer al cliente durante el periodo de tiempo que dure la interacción, sino que los oferentes de servicio provean calidad permanente en todos los aspectos para que se produzca una verdadera y prolongada satisfacción al cliente.

Esto implica que el cliente estará satisfecho cuando perciba un desempeño de calidad en cada aspecto tanto tangible como intangible al momento de evaluar una empresa. Los aspectos tangibles que producen satisfacción al cliente se relacionan al grado de funcionabilidad que los productos o servicios ofrecidos cumplan con lo ofertado o prometido y los aspectos intangibles provienen de si las expectativas de los clientes fueron cumplidas durante la transacción. Hoffman y Bateson citado por Amo, proponen “la satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios”. (Herrero Amo, 2014, pág. 117). En otras palabras el grado de que satisface un consumidor sus expectativas, es la medida con la que evalúa la calidad percibida de un producto o servicio.

Como señalan Parasuraman, Zeithaml y Berry citados por Salazar,

*“el cliente es el único juez que puede juzgar la calidad del servicio y de su nivel de satisfacción dependerá su predisposición a la fidelidad con el producto-servicio. Así como la rentabilidad de la empresa y la permanencia en el mercado.”* (Cuellar Salazar, 2009, pág. 100).

Ambos modelos planteados por la Dra. Amo y Dra. Salazar han partido de diferentes pensamientos filosóficos sobre calidad, tales como los modelos y conceptos de Parasuraman, Zeithaml y Berry al igual que de Grönroos entre otros, los cuales nos brindan un amplio conocimiento sobre como evolucionado la calidad. Todos concuerdan que para que el cliente perciba un servicio o producto de calidad, la empresa debe proporcionar las técnicas y los medios, en pro de satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

Se deben establecer sistemas de calidad tanto tangibles como intangibles para que en conjunto provean servicios o productos sin defectos, altamente eficientes, al menor costo posible, lo que a su vez beneficiará al emprendedor con mejor rendimiento, aprovechamiento de los recursos, evitando



desperdicio para obtener una rentabilidad y éxito empresarial.



### 3.3 Negocios Turísticos

Los centros turísticos no solo ofrecen alojamiento temporal para personas en búsqueda de nuevas experiencias, sino que ofrecen una oportunidad para conocer, experimentar y enriquecer conocimientos al momento que se adquieren experiencias nuevas. Los servicios ofrecidos a los visitantes son amplios y todos dirigidos con un mismo fin de brindar satisfacción de necesidades tanto sentimentales como profesionales.

Los factores que desarrollan el turismo se encuentran directamente vinculados con los atractivos turísticos que los países ofrecen, ya que son el motor que estimula el desplazamiento de turistas. Las facilidades que cada país ofrece tanto en servicio, infraestructura y equipamiento tienen que ir de acorde al volumen de personas dispuestas a viajar de sus países de residencia hacia los lugares que ofrecen las mejores atracciones turísticas posibles.

Con respecto a la actividad económica, los negocios turísticos representan una parte muy importante para el desarrollo y sustento de cada país, porque el turista encuentra en un solo lugar la satisfacción de su demanda. De acuerdo a los atractivos que los centros turísticos ofrecen, se determinará el desplazamiento de personas a dichos lugares, obligando a los dueños a diversificar y mejorar continuamente los servicios que ofrecen; además, brindan la necesidad de experimentar y conocer por experiencia propia lo divulgado de manera directa o por medios de mercadeo. Los visitantes están dispuestos a invertir para satisfacer anhelos y deseos de aumentar su gozo y felicidad experimentando nuevos lugares.

Cada país reconoce los beneficios económicos que esta actividad atrae, por tanto la disposición de brindar seguridad, infraestructura adecuada y diversidad de servicios turísticos aumenta de acuerdo a cuan comprometido están cada país de aprovecharse de los beneficios económicos que el despliegue de turistas inyecta en la economía.

#### 3.3.1. Negocios turísticos Rurales

Los negocios turísticos rurales se han desarrollado bajo modelos de sostenibilidad que permiten ofrecer una alternativa a los turistas en búsqueda de relajación y un encuentro con el medio ambiente, a



la vez que permiten a los oferentes de servicios turísticos alternativas para aumentar la calidad de vida y la economía familiar.

Es imperativo que la “iniciativa privada en el sector turístico rural debe llevar a cabo una gestión empresarial acorde con las características de los servicios turísticos rurales.” (Serrano L. M., 2001, pág. 140). Claramente podemos deducir que es necesario tomar en cuenta el respeto al medio ambiente, los beneficios que el turismo rural brindará a todos los involucrados y la capacidad de carga de turistas que se podrá recibir para lograr una planificación empresarial estratégica que brinde cambios positivos a los dueños de negocios turísticos rurales, a la vez que satisfaga las necesidades de los turistas.

Según Serrano, se deberán establecer las líneas de actuación que permitan consolidar el turismo rural como un producto turístico que atiende nuevas demandas y con posibilidad de éxito en el futuro, siempre dentro de los límites establecidos. También, indica Serrano, que el medio ambiente es un factor determinante en la elección del turista, por lo que es conveniente una gestión bien formulada que genere atracción y competitividad. Las zonas o lugares rurales en los que se consiga desarrollar un turismo rural respetuoso con el medio ambiente y con la comunidad involucrada, resultarán más atractivas para los turistas potenciales, lo que resultará en beneficio a los centros turísticos que están establecidos en la Reserva Natural, al igual que los potenciales centros que se establezcan en el futuro.

Al mismo tiempo, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), dice que en Nicaragua al igual que a nivel mundial se le ha dado gran importancia a la conservación y protección de los recursos naturales, “para que el desarrollo de la actividad turística rural sea sostenible, la modalidad y tipo de turismo a desarrollar deberá mantener un equilibrio con la capacidad de los recursos disponibles, tanto culturales como naturales” (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009, pág. 37). Por esta razón, es imperativo que los interesados en ofertar servicios turísticos en la Reserva reconozcan y apliquen planes de conservación y protección a los recursos naturales de los cuales se benefician y estos sean promocionados e informados con adecuados sistemas de mercadeo a los clientes.



### 3.3.2. Infraestructura de las zonas turísticas rurales

Bajo la premisa de ofertar turismo rural sostenible, todo negocio turístico rural se debe regir bajo estrictas medidas que permitan que el equipamiento y la infraestructura de los negocios este acorde con el entorno natural. Siendo que los turistas buscan los entornos naturales para realizar turismo, estas motivaciones deben de ser prioridad para los oferentes de servicios turísticos rurales al construir edificios que muestren con orgullo la identidad rural.

Según el informe de Definición de la Política y Estrategias para el Turismo Rural Sostenible de Nicaragua, se han establecido parámetros para el establecimiento de edificaciones o infraestructuras con el fin de establecer centros turísticos que oferten productos turísticos, en beneficio tanto de los visitantes de la Reserva Natural como los involucrados en ofrecimiento de estos; alguna de las características son (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, Definición de la Política y Estrategias para el Turismo Rural Sostenible de Nicaragua, 2009, pág. 22):

- Que prime el uso de materiales autóctonos.
  - El consumo de producción agropecuaria local.
  - La experiencia turística se adapta a la dinámica rural y preserve la peculiaridad, rusticidad, el ambiente acogedor y confortable que caracteriza la ruralidad del país.
  - Que se eviten elementos extraños a la ruralidad como imagen de marca.
- Otras características que se deben considerar:
- Se deberá promover orgullosamente prácticas, técnicas, materiales, y costumbres autóctonas el desgaste de la infraestructura, senderos entre otros, debe ser controlada.
  - Se deberá evitar la contaminación sonora y de olores.
  - Aguas potables, pluviales y sépticas deben ser manejadas adecuadamente.
  - Se deberá implementar un sistema eficiente de comunicación.
  - Se deberá planificar un sistema de evacuación en caso de emergencia.
  - Se deberá garantizar un botiquín de primeros auxilios

### 3.3.3. Los Prestadores de Servicios Turísticos

En Nicaragua se han definido los parámetros que los oferentes de turismo deben tomar en cuenta al desarrollar negocios que involucren turistas o visitantes. Estas entidades prestadoras de servicios



turísticos deben estar debidamente registradas para asegurar que ofrezcan productos o servicios competitivos y de calidad que satisfagan las necesidades los turistas o visitantes. Según la Ley General de Turismo, Ley No. 495, aprobada el 2 de Julio del 2004, publicada en La Gaceta No. 184, del 22 de Septiembre del 2004, dice que consideran prestadores de servicios de la industria turística las siguientes empresas<sup>5</sup>:

- Servicios de alojamiento.
- Servicios de alimentos y bebidas.
- Entretenimiento y centros nocturnos.
- Turismo interno y receptivo.
- Transporte.
- Guías.
- Centros de ventas de artesanías.
- Arrendamientos de vehículos.
- Centros de convenciones.
- Marinas turísticas.
- Parques de atracciones turísticas permanentes (parques temáticos).
- Agencias de promoción.
- Todas aquellas relacionadas con la recreación cultural, deportiva, el ecoturismo y aquellas que determine el INTUR.

Toda actividad del sector turístico se debe regir bajo la Ley 495, donde define el alcance de estas actividades, se determinarán las clases y sub clases de prestadores de servicios turísticos, determinando las normas y requisitos bajo los cuales realizarán sus actividades. Para promocionar el turismo, se deben acatar todas las medidas y regulaciones que las instituciones a cargo recomienden, esto para asegurar que los turistas experimenten alto nivel de especialización y profesionalismo y por ende estén dispuestos a divulgar experiencias positivas, lo que permitirá el aumento de turismo en Nicaragua,

#### **3.3.4. Ente Regulador de calidad turística en Nicaragua**

---

<sup>5</sup> Ley 495 Arto. 57 Asamblea Nacional Nicaragua



El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), es la Institución rectora del Turismo en Nicaragua. Su objetivo principal es la dirección y aplicación de la política nacional en el tema de Turismo. Sus funciones más importantes son de promover, desarrollar e incrementar el turismo en el país, de conformidad con la Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua Ley 306 y su reglamento.

### **3.3.5. Sistema Nacional de Calidad Turística en Nicaragua (SNCT)**

En Nicaragua se ha establecido un Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT) para acentuar la oferta turística como atractiva, segura y de calidad. Ya que se conocen los beneficios que el turismo ofrece, es imperativo que todas las empresas que ofrecen servicios o productos turísticos acaten dichas regulaciones para lograr así competir a nivel internacional. El SNCT de la República de Nicaragua, delimita los parámetros y “las herramientas técnicas necesarias para el desarrollo de la calidad, fortaleciendo y promoviendo la competitividad del país y facilitando el intercambio comercial; de acuerdo a los derechos y obligaciones de las normativas nacionales y lo suscrito a nivel internacional.” (MIFIC, 2016). Tiene su fundamento jurídico en la Ley 219 “Ley de Normalización Técnica y Calidad”, Ley 225 “Ley sobre Metrología” y la Ley 290 “Ley de Ordenamiento del Poder Ejecutivo”. Este sistema lo integran el Sistema Nacional de Normalización, el Sistema Nacional de Metrología y el Sistema Nacional de Acreditación. (MIFIC, 2016).

El objetivo del SNCT, es la introducción de Nicaragua en los procesos de mejora y calidad turísticas, con un alcance nacional e internacional con el fin de brindar servicios turísticos siguiendo un modelo de aplicación específico, para brindar respuesta a la necesidad de alcanzar un desarrollo turístico sostenible.

Desde la implementación del SNCT en el 2006, se ha identificado que los instrumentos de evaluación son aplicados de forma uniforme a todos los negocios de alimentación-bebida y hospedaje, sin tomar en cuenta la realidad del sector turístico rural; como resultado existe una gran cantidad de empresas que no cumplen con los estándares de calidad, aunque se ha tratado de implementar alternativas de ratificación al sistema tomando en cuenta que han surgido nuevas empresas turísticas, orientadas en particular hacia segmentos ecoturismo, de turismo rural y agroturismo. Los actuales criterio del SNCT



aún no están acorde a la realidad, por tanto son registrados sin cumplir con los criterios técnicos de acuerdo a su realidad. Se les brinda una lista de recomendaciones a implementar y de acuerdo al cumplimiento de lo sugeridos se clasifican, mientras tanto el ente regulador, INTUR denomina los negocios que no cumplen con los parámetros establecidos en categoría “D” que significa en vía de desarrollo. Los negocios que han cumplido las recomendaciones de INTUR, obtienen categorías de “tenedor” para los servicios de alimento y bebida y “estrella” para los negocios de hospedaje.

#### **3.3.5.1. Empresas Turísticas de Alimentos, Bebidas y Alojamientos**

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), como ente rector de la actividad turística en Nicaragua, derecho que le fue otorgado mediante la Ley 298<sup>6</sup>, actualmente se encuentra trabajando en pro de crear las condiciones que permitan desarrollar a Nicaragua como un destino turístico, sostenible y competitivo, todo con el fin de posicionarse a nivel mundial. A partir del 2013, se realizó la reingeniería del Departamento de Registro y Calidad Turística, con el fin de responder a las necesidades del turista, de los proveedores de servicios turísticos y del mismo INTUR. Bajo esta visión institucional, se está trabajando para establecer la clasificación y categorización internacional de los proveedores de servicios turísticos.

INTUR con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por medio del departamento de Registro y Calidad Turística, desarrollaron un Manual de Clasificación y Categorización que abarcan los centros que prestan servicios de hospedaje, bebidas y alimentos entre otros servicios turísticos que no están incluidos en esta investigación. El objetivo general de este manual es el de lograr uniformidad al crear estándares y criterios para evaluar los centros y posteriormente clasificar y categorizar los “proveedores de servicios de alojamientos, alimentos y bebidas entre otros servicios turísticos en Nicaragua, que facilite la comprensión entre usuarios y proveedores de servicios para interpretar correctamente el proceso, requisitos y criterios que le correspondan para su registro.” ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 4).

---

<sup>6</sup> Ley No. 298 Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) 1998





### 3.3.5.2. Antecedentes de Ley

Las leyes y reglamentos siguientes, constituyen las normas, reglamentos y regulaciones que todo negocio turístico que ofrecen alimentos y bebidas a los turistas o visitantes, deben acatar. Es objetivo de gobierno central de Nicaragua, asegurar que todos los negocios que se beneficien de los turistas, provean servicios y productos que satisfagan las expectativas de los turistas, a la vez que se beneficien de las actividades del sector. Es por esta razón que se presentan las leyes y reglamentos que los oferentes de alimentos y bebidas a turistas deben conocer.

- Ley 298 Ley creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)
- Ley General del Turismo (Ley 495)
- Reglamento a la Ley General del Turismo (Decreto 129-2004)
- Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible (PNDTS)
- Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas en Nicaragua
- Reglamento de Alimentos, Bebidas y Diversiones

### 3.3.5.3. Clasificación de los Negocios de Alimentos y Bebidas

La Siguiente clasificación de servicios turísticos ofrecidos, fue elaborada e instituida por el Instituto Nicaragüense de Turismo, el cual actúa como ente regulador, supervisor y clasificador de todos los comercios turísticos ofrecidos en Nicaragua, todo para lograr unificar los estándares de calidad y competitividad para satisfacer las necesidades de los turistas, tanto nacionales como internacionales. Se presenta la clasificación para los centros que proveen “infraestructuras urbanas y rurales (hoteles, casas privadas de huéspedes, clubes, restaurantes, centros de diversión, etc.) diseñadas y equipadas para atender la demanda turística.” ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 4) de conformidad con los manuales para clasificación establecidos por INTUR se presentan los elementos o características comunes, los tipos de negocios turísticos en Nicaragua serán:

- Hospedaje
- Alimentos y Bebidas
  - Restaurantes
  - Cafeterías
  - Bares



- Transporte Turístico
- Servicios de Reservas (Operadores de Turismo y Agencias de Viaje)
- Entretenimiento y Recreación
- Guías de Turistas
- Marinas
- Centros de Convenciones

En Nicaragua, las autoridades del INTUR establecieron la calificación por “tenedores” – restaurantes, “tazas” –cafeterías- o “copas” –bares- para todos los establecimientos que brinden servicios de alimentos y bebidas. “La categorización se otorgará de forma ponderada con base en criterios que contemplan el cumplimiento de legislación y reglamentación nacional, la infraestructura, equipamiento (amenidades y planta instalada), así como los servicios disponibles”. ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 7).

#### **3.3.5.4. Criterios de Evaluación para Negocios de Alimentos y Bebidas**

Existen tres tipos de criterios de evaluación para efectos de clasificación y categorización de las empresas turísticas, que se encuentran dentro del manual para categorización y clasificación del INTUR, el que consiste en criterios básicos, ponderados y criterios opcionales los cuales están descritos a continuación ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 7):

- Básicos: de observancia y cumplimiento general para todas las categorías. Las empresas recibirán un punto por cada criterio que cumplan a cabalidad con todos los requisitos que se soliciten; 0.5 puntos por cada cumplimiento parcial, es decir que no hay acciones suficientes para satisfacer todos los requisitos establecidos en el criterio, pero ya se está cumpliendo con algunos de los requisitos, y cero puntos por cada criterio con que la empresa no cumpla. Es importante resaltar que la intención de llevar a cabo alguna acción o tomar una decisión, no es suficiente para justificar el cumplimiento de los criterios, debe existir evidencia suficiente sobre la acción y/o resultado concreto.
- Ponderados: corresponden a las variables u opciones de cumplimiento que se debe atribuir a un criterio específico. La calificación que obtiene la empresa es el valor asignado al criterio evaluado



(que va desde uno hasta cinco puntos) que el inspector considere es el que más se ajusta a la práctica observada y que se multiplica por uno si cumple a cabalidad con el criterio y 0.5 si tiene un cumplimiento parcial.

- **Criterios Opcionales:** Son aquellos que agregan valor; la empresa puede elegir según su preferencia, implementarlo o no y por tanto no son obligatorios. Las dos únicas opciones de calificación son: cumple y no aplica.

Según el Manual de Categorización y Clasificación para los servicios de Alimentos y Bebidas, elaborado por INTUR, dice que los aspectos ambientales no se incluyen entre los criterios de clasificación de la oferta turística, “pues estos serán abordados y definidos en la Política Ambiental para Turismo y administrados por la Unidad de Gestión Ambiental (UGA) del INTUR. Se ha incluido a cambio, un acápite de Turismo Sostenible, considerado como un criterio opcional”. ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 9)

Para que las empresas turística sean categorizadas y clasificadas tienen que estar registradas por INTUR, para este objetivo la Institución cuentan con una serie de criterios a evaluar que están contenidos dentro de las herramientas y formularios de evaluación los cuales son utilizados por los inspectores de INTUR. En el caso de los servicios de alimentos y bebidas los criterios están clasificados como restaurantes, cafeterías y bares, pero debido a que la ubicación de esta investigación que se encuentra en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela y que es categorizada como rural, las cafeterías y bares no han sido expuestos, debido a que solo existe la categoría de “restaurantes” dentro de la zona de investigación. En la tabla siguiente se describen los criterios de evaluación.



**Tabla 2:** Criterios de Evaluación Restaurantes

| <b>Equipo e Instalaciones</b>   | <b>Servicio al Cliente</b>  | <b>Personal</b>  | <b>Seguridad</b>   | <b>Turismo Sostenible</b>  |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Generales</li> <li>• Zonas Exteriores</li> <li>• Identificación</li> <li>• Accesos</li> <li>• Salón– comedor</li> <li>• Área de Bar</li> <li>• Servicios Sanitarios</li> <li>• Cocina</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios Necesarios</li> <li>• Lencería, Vajilla y Menaje</li> <li>• Cartas</li> <li>• Facilidades al Cliente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos Generales</li> <li>• Tipologías Mínimas</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Uniforme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salubridad e Higiene</li> <li>• Prevención</li> <li>• Vigilancia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Buenas Prácticas, RSE, Producción más Limpia y/o Certificación en Turismo Sostenible</li> <li>• Prácticas Empresariales</li> <li>• Prácticas Socio-Culturales</li> <li>• Prácticas Ambientales</li> </ul> |

Fuente: Elaboración Propia basada en el Manual Alimentos y Bebidas: Restaurantes, Cafeterías y Bares ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013)

### **3.3.5.5. Restaurantes**

En la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, se consideran “restaurantes” los proveedores de servicios que atienden las necesidades alimentarias de los turistas que los visitan. INTUR define los Restaurantes como “Establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo y bebidas (alcohólicas o no alcohólicas)” ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 11). De acuerdo a los criterios y definiciones del INTUR un restaurante se compone de dos espacios principales: uno es el salón y otro es la cocina. En el salón se encuentran dispuestas de diversas maneras las mesas y sillas donde son atendidos los clientes. También es allí donde se encuentra la barra de mozos o empleados desde donde se realizan las tareas administrativas. Normalmente, esta barra es la responsable de contactar a la cocina para comunicarle los pedidos. La cocina es el espacio donde los empleados de diferentes categorías realizan los platos ordenados de acuerdo a las posibilidades del menú del establecimiento. Se clasifican los restaurantes de uno a cinco tenedores ( Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 11).



### **3.3.5.6. Empresas Turísticas de Alojamiento**

La Reserva Natural el Tisey-Estanzuela cuenta también con servicios de alojamiento como parte de la oferta turística. El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), en su afán de lograr uniformidad para la clasificación y categorización de servicios de hospedaje actualmente utiliza un Manual para clasificar y categorizar los centros de Hospedajes, Hoteles, Apart-Hoteles, Condo-Hoteles, Hostales, Casas Privadas de Huéspedes y Albergues.

Los establecimientos dedicados al servicio de alojamiento surgen por la necesidad de los turistas desplazados de sus lugares de habitación permanente para satisfacer necesidades básicas de descanso, aseo, relajación y para cumplir con las actividades que los ha motivado para viajar. La hotelería se remonta a muchos siglos atrás y ha venido evolucionando a través del tiempo como resultado de los cambios y desarrollos económicos e industriales que los seres humanos y los países han experimentado. El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), como ente rector de la actividad de hotelería, está trabajando para crear las condiciones que permitan desarrollar a Nicaragua como un destino turístico, sostenible y competitivo. Con el objetivo de alcanzar uniformidad en los criterios a emplear para la clasificación y categorización de los prestadores de servicios de hospedaje en Nicaragua, se ha elaborado un manual que permite a los prestadores de servicios de hospedaje sean clasificados y categorizados de acuerdo a los parámetros establecidos.

### **3.3.5.7. Antecedentes de Ley**

Los antecedentes de ley que apremian a los oferentes de servicios de alojamientos son de suma importancia para conocer los criterios, expectativas y regulaciones que estos deben de tomar en cuenta al momento de ofertar estos servicios. Las leyes y reglamentos establecidos por las entidades gubernamentales son con el propósito de que tanto los oferentes de servicios sean beneficiados con una mayor cantidad de turistas, como los mismos turistas sean complacidos con servicios y productos de calidad. Las siguientes leyes y reglamentos están dirigidos a los oferentes de servicios turísticos con énfasis en los servicios de alojamiento.

- Ley General del Turismo (Ley 495)
- Reglamento a la Ley General del Turismo (Decreto 129-2004)



- Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible (PNDTS)
- Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas en Nicaragua
- Reglamento de Hospederías
- Propuesta de Clasificación y Categorización de CERTIFICA

#### **3.3.5.8. Clasificación de las Empresas Turística de Alojamiento**

La siguiente clasificación corresponde a los negocios turísticos que ofrecen servicios de alojamientos para satisfacer las necesidades de los turistas. Según el INTUR, los servicios de hospedaje surgen con el fin de proporcionar a los turistas o visitantes diversidad de opciones en infraestructuras urbanas y rurales, diseñadas y equipadas para atender la demanda turística. “Atendiendo los elementos o características comunes del tipo de actividad que realizan, para efectos de su clasificación en Nicaragua estas son:” (Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 5):

- Hospedajes
- Hoteles
- Apart-Hoteles
- Condo-Hoteles
- Hostales
- Casas Privadas de Huéspedes
- Albergues

Los negocios que ofrecen alojamiento a turistas deben estar registrados y monitoreados por las entidades competentes para asegurar la satisfacción al turista y el desarrollo de calidad y competitividad de estos. De acuerdo con los parámetros establecidos cada centro de alojamiento debe optimizar los recursos para asegurar un mejor rendimiento. A nivel global se está trabajando en mejorar continuamente las ofertas de servicios y productos y es debido a esto que todos los centros turísticos en Nicaragua para alcanzar altos niveles de aceptación mundial deben de estructurar los respectivos negocios acorde a las regulaciones y recomendaciones de INTUR.



### **3.3.5.9. Categorización Turística de Alojamientos**

Se categorizan las empresas de hospedaje para jerarquizar, medir y evaluar la calidad y la cantidad de servicios que prestan los proveedores de hotelería, con el fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los visitantes y turistas. “Esta clasificación es entre “cinco categorías, que regularmente están indicados por uno (1) a cinco (5) símbolos” (Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 6). Cabe mencionar que este mismo sistema se observa en la mayoría de países.

En Nicaragua, las autoridades del INTUR establecieron la calificación de los diferentes tipos de servicios de hospedaje por estrellas. La categorización que se otorga basándose en los criterios que cumplan con la legislación y reglamentación nacional, la infraestructura, equipamiento, así como los servicios disponibles. “Los criterios que corresponden al cumplimiento de legislación y reglamentación nacional, así como de otros acuerdos internacionales de los que Nicaragua es signataria, serán de cumplimiento obligatorio” (Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 6).

### **3.3.5.10. Criterios de Evaluación para Empresa Turística de Alojamiento**

Los criterios de evaluación para las empresas turísticas de alojamiento en Nicaragua, permiten estandarizar la oferta turística de calidad. Se toman una serie de parámetros que aseguren un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes a la vez que rinda mayor productividad a los oferentes de estos servicios. Según el Manual para clasificar y categorizar el sector hospedaje, los aspectos ambientales no se incluyen en la clasificación de la oferta turística, pues “estos serán abordados y definidos en la Política Ambiental para Turismo y administrados por la Unidad de Gestión Ambiental (UGA) del INTUR” (Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 8). Debido a la importancia del turismo sostenible se ha incluido un acápite “Turismo Sostenible”, el cual es considerado como un criterio opcional (ver tabla #3).

Debido a que esta investigación se centra en centros turísticos rurales solo se tomarán los criterios de evaluación de los “Albergues”, por el motivo de que en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela es el tipo de oferta que se asemeja a los criterios de negocios de alojamiento turístico rural. Cuentan con una serie de criterios a evaluar los cuales se describen a continuación: (Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013, pág. 14).



**Tabla 3:** Criterios de Evaluación de Albergues

| Edificio e Instalaciones  | Zona de Comunicaciones  | Unidades de Alojamiento   | Servicio al Cliente  | Personal   | Seguridad  | Turismo Sostenible  |
|---|---|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Características Generales</li><li>• Acondicionamiento y Mantenimiento</li><li>• Área Exterior</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Accesos</li><li>• Vestíbulo</li><li>• Servicios Sanitarios de uso público</li><li>• Recepción</li><li>• Salón-Comedor-Kitchenette</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Habitación Doble</li><li>• Habitación Triple</li><li>• Habitaciones Múltiples</li><li>• Equipamiento</li><li>• Cuarto de Limpieza</li><li>• Baños Comunes</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de Entretenimientos</li><li>• Servicios y Atenciones Generales</li><li>• Servicio de Lavandería</li><li>• Servicio de Limpieza</li><li>• Facilidades de Cambio y Pago</li><li>• Servicios Médicos (Concertados)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Requisitos Generales</li><li>• Capacitación</li><li>• Uniforme</li><li>• Facilidades al Personal</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Salubridad e Higiene</li><li>• Prevención</li><li>• Vigilancia</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de Buenas Prácticas, Programa de RSE, Producción más Limpia o Certificación en Turismo Sostenible</li><li>• Prácticas Empresariales</li><li>• Prácticas Socio-Culturales</li><li>• Prácticas Ambientales</li></ul> |

Fuente: Propia basada en el Manual de Alimentos y Bebidas, Restaurantes, Cafeterías y Bares (Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR, 2013)





La clasificación de los centros turísticos nos permite comprender los parámetros que las autoridades competentes en concordancia con la Ley General de Turismo y Ley 835 evalúan, los criterios y cómo son clasificados los negocios turísticos rurales en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, dándonos una mejor descripción y conocimiento de la magnitud e interés de parte de Gobierno e involucrados que en el sector turístico tienen respecto a este sector que cada vez es de mayor importancia en Nicaragua.

### **3.4 Turismo y Turismo Rural**

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo, es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. “Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico” (OMT, 2015).

Turismo, se establece como el movimiento de personas con diversos motivos, dispuestos a salir del área habitual y experimentar nuevas vivencias. Los denominados turistas o visitantes planean con anticipación el adquirir nuevos conocimientos tanto a nivel social como cultural y se disponen a remunerar económicamente la adquisición de estas nuevas vivencias. En consecuencia, el turismo es de mutuo beneficio y ha generado ensanchamiento de diversos objetivos tanto económicos, sociales como culturales.

#### **3.4.1. Definición de turismo**

No existe una sola definición de turismo, ya que para algunas personas con sus propios intereses, la definición o el concepto de turismo cambian según su área de interés, por ejemplo un geógrafo puede definir la palabra según el estudio del territorio, un economista también tiene su propia definición de acorde al comportamiento de la demanda u oferta. Un psicólogo tiene su propia conclusión de la palabra que va acorde al comportamiento de las personas. En resumen, cada percepción o significado que le damos a la palabra turismo, va de acuerdo a experiencias y conocimientos vividos, igualmente el significado turismo es bastante amplio. Para efectos de establecer parámetros del término, se investigaron diferentes definiciones de la palabra y como resultado se observa que, turismo ha tenido una larga



evolución a través del tiempo. Entre las definiciones más utilizada en los tiempos actuales se destacan las siguientes:

Los profesores economistas suizos, Walter Hunziker y Kart Krapf en plena II Guerra Mundial (1942) definieron turismo como: “el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas”. (Escuela Universitaria de Turismo de Murcia, s.f., pág. 3). Según el documento elaborado por la Escuela Universitaria de Turismo de Murcia esta es la definición que se ha aceptado universalmente como la mejor realizada hasta ahora.

Burkart y Medlik citado por Crosby y Adela definen el turismo como “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante las estancias en esos destinos” (Crosby & Adela, 1996, pág. 10). Para que se llame turismo debe ser un desplazamiento de personas de lugares donde se considera lugar de residencia para luego movilizarse por un tiempo corto a lugares donde no se experimenta frecuentemente. Se puede apreciar que durante una corta estadía en un lugar visitado, se adquiere nuevas experiencias, se conoce nuevas personas y se da la oportunidad de llevar de regreso al lugar de residencia un recuerdo ya sea tangible como intangible del lugar visitado.

Para INTUR, turismo se define por:

*“las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo e inferior a un año, con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remuneradas en el lugar visitado”.* (Instituto Nicaraguense de Turismo, 2014, pág. 2).

La adquisición de nuevos conocimientos por medio de experimentar nuevas actividades no vividas a diario en lugares fuera del entorno de residencia, se le denomina turismo. También, abarca una amplia gama de servicios y productos de los cuales el turista o visitante se beneficia mientras se encuentra ubicado temporalmente. El motivo difiere de acuerdo a los gustos y necesidades de cada individuo, pero las similitudes siempre concuerdan que son experiencias nuevas en lugares donde se encuentran temporalmente y de los cuales no se obtendrán beneficios económicos sino que los visitantes



presupuestan y están dispuesto a remunerar económicamente a quienes les satisfacen sus necesidades y deseos.

### 3.4.2. Base Jurídica del Turismo en Nicaragua

El marco jurídico para el sector turismo se sustenta en la Constitución de la República de Nicaragua y sus capítulos relacionados a los derechos políticos, sociales, y económicos en correspondencia con las leyes, disposiciones y normativas que especifican los asuntos de la economía nacional que implica la participación de los actores como gestores de su propio desarrollo.

El INTUR, de acuerdo a la Ley General de Turismo es la entidad competente para la promoción de políticas y estrategias que contribuyan al desarrollo turístico del país, adicionalmente, es la que se encarga de fomentar y capacitar al sector turismo en coordinación con otros sectores tales como ONGs, otras instituciones gubernamentales que se encuentran comprometidos para la definición y descentralización de lineamientos de planificación acordes con los programas económicos, sociales y ambientales del Gobierno Central y los Gobiernos Municipales. Entre las leyes y Decretos se consideran los siguientes:

Se aplican las siguientes leyes ( Instituto Nicaraguense de Turismo, 2013, pág. 6):

- Constitución Política de Nicaragua de 1987, Título I, Capítulo Único, Artículo 2
- Ley 298 Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) 1998
- Ley 306 de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua, 2005
- Ley 495 General de Turismo, 2004.
- Ley 835 De Turismo Rural Sostenible De La República De Nicaragua, 2013

Este conjunto de leyes, decretos, reformas y reglamentos regulan, marcan las pautas para asegurar que el desarrollo en el sector turismo sea competitivo, dinámico, ajustado a la ley, debido a que en Nicaragua, es objetivo del Estado en relación al turismo “promover el uso racional del medio ambiente y los recursos naturales y administrar y proteger los sitios arqueológicos, históricos, las reservas naturales y parques nacionales”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Arto 11 de la Ley 495, Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004



En Nicaragua el desarrollo del sector turístico debe realizarse tomando primordialmente el resguardo del medio ambiente y los recursos naturales, una vez alcanzado este objetivo primordial se debe asegurar que exista un crecimiento económico sustentable, bajo parámetros administrativos estratégicos, al igual que la cultura e idiosincrasia de las comunidades sea expuesta orgullosamente para lograr satisfacer las necesidades de generaciones presentes y futuras y al mismo tiempo satisfaciendo las demandas de los turistas.

### **3.4.3. Definición de Turismo Rural**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el turismo rural se planifica y practica dentro de los sectores rurales y naturales que conforman la mayor atracción de turistas y visitantes, estos buscan armonizar con el medio ambiente, conocer las culturas tradicionales de donde se practica el turismo, intentan también escapar de las urbes que les permita aventurarse en descubrir lugares frescos, atractivos y nuevos. Para lograr un turismo rural se “requiere el uso sostenible de los recursos; contribuye a la revitalización de las economías locales; exige la integración de la población local y un desarrollo planificado y controlado, que implique un bajo impacto de las intervenciones”. (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009, pág. 12)

El turismo rural se desarrolla en áreas alejadas de los centros urbanos, que tienen como principal objetivo el contacto directo con la naturaleza, las costumbres e idiosincrasia de su población y el disfrute de la integración de la cultura local con el medio ambiente. El turismo rural es un motor importante para el desarrollo de la economía local, fomenta la protección de los recursos naturales y a su vez promueve el desarrollo sostenible de los mismos.

Para que pueda existir turismo rural, este debe estar asociado a la sostenibilidad que permita de manera continuada el aprovechamiento racional de los recursos naturales, exige como premisa el involucramiento de residentes locales del área. La optimización de los recursos naturales depende de gran manera de la existencia de planes de manejo y mitigación del medio ambiental.

Según Zapata y Baca Plazaola, el principio 111 de la declaración de la Haya sobre turismo rural,



dice que el turismo rural es no dañar ni dar un mal uso a los recursos naturales. También plantean que este tipo de turismo aporta grandes beneficios socioeconómicos que estabilizan y mejoran la vida de las poblaciones rurales, también se presentan las oportunidades de generar ingresos por medio de elaboración de productos artesanales y agrarios, se aumenta la motivación de crear condiciones para la conservación y preservación de los recursos histórico-artísticos al mismo tiempo que se manejan planes de protección para los recursos naturales. “También tienen una serie de consecuencias negativas que deben evitarse, como la urbanización de suelos rústicos, el incremento del riesgo de incendios, el abandono de basuras y las molestias a la fauna” (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009, pág. 13).

El aporte de La Haya con la definición de turismo rural supone, que en la medida en que el turismo rural sea rentable, se convertirá en el futuro en un freno a la migración de la población rural a los centros urbanos. A su vez, el desarrollo del turismo rural supone un impacto negativo sobre el medio ambiente, ya que la invasión de turistas altera el estado natural de la flora y la fauna. Debido a esta realidad, el Gobierno de Nicaragua se ha dado la tarea de regular, proteger y salvaguardar los Recursos Naturales por medio de leyes, decretos y autoridades competentes que eviten que el riesgo de deterioro de medio ambiente por el turismo se convierta en un problema en vez de una solución.

#### **3.4.4. Clasificación de los servicios turísticos rural sostenible.**

La clasificación de los servicios turísticos rurales sostenibles fue delimitada por las Leyes de Nicaragua para aclarar sobre los tipos de turismo rural que se ofrecen y que los turistas puedan gozar. La Ley 835 en el artículo 8, establece una serie de definiciones en el cual el Registro Nacional de Turismo clasificará los establecimientos según el tipo de actividades de servicio turístico rural sostenible que realicen en los mismos, de acuerdo a las siguientes modalidades<sup>8</sup>:

*Agroturismo*: es el que se practica en zonas altamente productivas, ya sean agrícolas, agropecuarias o agroindustriales, administradas por personas individuales, cooperativas, por una o varias comunidades, en las cuales se generan productos de origen agrícola, pecuario, forestal o el procesamiento de los mismos, siendo aprovechado para promover servicios complementarios. Estos servicios

---

<sup>8</sup> La Ley N°. 835, Ley De Turismo Rural Sostenible de la República de Nicaragua, Publicada en La Gaceta, Diario Oficial, No. 45, del 8 Marzo del 2013.



complementarios podrán ser: servicios de hospedaje, alimentación, participación en las actividades cotidianas de una explotación rural, como labores del campo o cuidar del ganado, entre otras. Así los turistas podrán participar de actividades de cosecha, labores del suelo, etc. En el caso del agroturismo es de mucha importancia que la familia participe activamente en la acogida de los turistas y que comparta con ellos las diversas actividades que se ofrecen.

*Ecoturismo:* es la actividad turística promovida por personas naturales, jurídicas o comunidades legalmente reconocidas, consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales, siendo aprovechado para promover servicios complementarios: servicios de hospedaje, alimentación, participación en las actividades cotidianas de una explotación rural, como labores del campo o cuidar del ganado, y otros similares.

*Medicina Natural y Terapias Complementarias:* para efecto de esta ley, se entiende como Medicina Natural, una de las formas más antiguas de curación de la humanidad, cuya teoría, prácticas y aptitudes son basadas en elementos esenciales de la naturaleza y del universo, sus leyes y principios como recurso terapéutico, que son aplicadas a través de las diferentes técnicas y procedimientos que se ejercen en las terapias complementarias y alternativas bajo conocimientos académicos o de la experiencia. Considera al ser humano una unidad fundamental del universo.

La Medicina Natural y las Terapias Complementarias corresponden a un modelo clínico – terapéutico y de fortalecimiento de la salud que se fundamenta en una visión del mundo o cosmovisión diferente a la del modelo médico convencional, que se utilizan para prevenir, rehabilitar, diagnosticar o tratar las enfermedades físicas, mentales y energéticas para restaurar y preservar la salud. Su aplicación y efectividad es integrativa con la medicina convencional.

*Posadas Rurales:* hospedajes en casas haciendas de fincas o viviendas rurales, que alojarán a viajeros que lo necesiten. Se caracterizan por sus habitaciones con decoración de acuerdo al entorno, alimentos hechos en casa y atención personalizada.

*Talleres Gastronómicos:* conjunto de actividades de disfrute realizada por productores agropecuarios dedicados al turismo rural al ofrecer su propia producción en el plato a un turista, agregándole al bien primario el mayor valor agregado posible en el servicio gastronómico o actividad destinada al aprendizaje, preparación y degustación de la variedad gastronómica, vernácula, ofertada por los anfitriones de los lugares visitados. Además en el caso de la Costa Caribe, estos talleres estarán referidos a la preparación cultural ancestral de platillos típicos realizados con los productos marítimos como principal actividad realizada por la población.



*Turismo Cultural:* movimientos de personas para satisfacer la humana necesidad de diversidad, multiculturalidad e interculturalidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros o de vivir la experiencia de conocer y participar en la riqueza de las formas de vida autóctonas y comunitarias, creencias, leyendas y rituales de un pueblo, heredados por sus antepasados.

*Turismo de Aventura:* Personas Naturales o Jurídicas, que se dediquen a prestar profesional y comercialmente al público en general servicios de esparcimientos y actividades recreativas que requieran un nivel de habilidad físico, deportivo, con riesgo identificado y en contacto directo con la naturaleza, operadas bajo las normas y condiciones del Reglamento de Turismo de Aventura, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 222 del 15 de noviembre del 2004.

*Turismo Deportivo:* Conjunto de actividades de ocio y placer dirigido a la práctica de deportes de aprovechamiento de caza o pesca en zonas agropecuarias, de conformidad a las Leyes de la Materia.

*Turismo Educativo:* conjunto de actividades de ocio y placer dirigido a niños y jóvenes que cursan estudios definidos entre la etapa preescolar y de estudios secundarios que a su vez constituyen un valor pedagógico en el continuo educativo de los mismos.

*Turismo Étnico y Vivencial:* conjunto de actividades dirigidas al aprovechamiento del potencial o explotación turística del folclor, gastronomía y costumbres inherentes a etnias de origen nativo en un área rural definida o generado por el interés hacia una o varias comunidades identificadas por costumbres inherentes a la herencia cultural de pueblos afro caribeños, indígenas u originarios.

*Turismo Religioso:* actividad ligada a lugares o acontecimientos de carácter religioso de relevancia tales como: visitas a santuarios y lugares de peregrinaje y oración, congresos, encuentros religiosos de todo tipo y demás fiestas religiosas locales.

*Turismo Rural Comunitario:* modelo de gestión que promueven experiencias turísticas planificadas e integradas sosteniblemente al medio rural y desarrollado por las poblaciones locales organizadas, para beneficio de la comunidad. Este tipo de turismo promueve la participación de los pobladores comunitarios, indígenas y afro descendientes en la planificación y gestiones requeridas para desarrollar actividades turísticas en sus territorios considerando la sostenibilidad en sus operaciones. Supone el involucramiento de los pobladores del destino turístico rural comunitario.

*Turismo Salud:* modalidad del turismo abordada desde la perspectiva del culto a la salud y el entretenimiento.

*Turismo Técnico Científico:* conjunto de actividades de ocio y placer vinculadas con el desarrollo de



investigaciones académicas de índole científica llevadas a cabo en áreas rurales y de interés biológico, antropológico, geofísico y similar.

*Turismo Vivencial:* Es el turismo generado por el interés hacia una o varias comunidades identificadas por costumbres inherentes a la herencia cultural de pueblos afro caribeños, indígenas u originarios.

*Turismo y Eventos:* modalidad asumida por los negocios de turismo rural consistente en la organización de eventos de naturaleza laboral, profesional o de festejo y esparcimiento familiar.

*Vivencias Místicas:* modalidad turística que desarrolla la oportunidad de vivir la experiencia de conocer y participar en la riqueza de las creencias, leyendas y rituales divinos de un pueblo, heredados por sus antepasados.

La definición y explicación de las diferencias es de suma importancia ya que nos brinda una amplia perspectiva de lo que es turismo rural y nos ayuda a clasificar con mayor facilidad los diferentes tipos de turismo que la Reserva Natural El Tisey-La Estanzuela ofrece actualmente y potencialmente.

Estas clasificaciones de turismo rural, nos brindan una amplia perspectiva de la importancia en clasificar correctamente el tipo de turismo que se establece en las áreas rurales para promocionar correctamente y definir el segmento de turistas que se intenta atraer. También sirven para identificar tipos de turismo que se pueden ofrecer en la zona rural que vayan en acorde a los recursos con los que se cuenta.

## **3.5 Reserva Natural**

### **3.5.1. Definición Reserva Natural**

Durante los últimos años se ha concientizado sobre la importancia de proteger y mantener las áreas definidas como reservas naturales, ya que estas áreas son de suma importancia para el bienestar de la humanidad en general al aportar un sin número de beneficios tales como un aire purificado, una opción para recrearse sanamente entre otros beneficios igualmente importante. Es por esta razón, que el gobierno de Nicaragua ha delimitados y definido estas áreas, para implementar medidas que las protejan. Mediante el Reglamento de Áreas Protegidas de Nicaragua, Decreto No.14-99 publicado en La Gaceta Diario Oficial No.42 y No.43 del 2 y 3 de marzo de 1999, se definen las Reservas Naturales, sus objetivos de manejo, los criterios para su designación y las directrices para la administración de estos. Definen la Reserva Natural como “superficie de tierra y/o áreas costeras marinas o lacustres conservadas o intervenida que contenga especies de interés de fauna y/o flora y que genere beneficios ambientales de





interés nacional y/o regional. Las denominadas Reservas Forestales”. (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 9), todos los países cuentan con una diversidad de recursos naturales designados como reservas que se conservan y desarrollan para beneficio tanto ambiental como económico.

Cagar Alam citado por Mackinnon, Mackinnon, Child y Thorsell, propone que se empleen planes de protección estricta ya que “las reservas naturales son generalmente pequeñas áreas con hábitats frágiles, inalterados de gran importancia para la conservación, sitios naturales únicos, contienen especies particularmente raras, etc”. (Mackinnon, Mackinnon, Child, & Thorsell, 1990, p. 24). De esta definición podemos decir que una reserva natural consiste en una porción de territorio que requiere para su existencia un cuidado, manejo y protección de forma especial debido a la existencia de ciertas especies que no pueden sobrevivir sin las condiciones que existen en las reservas naturales.

La Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, cuenta con un Plan de Manejo aprobado oficialmente por el MARENA en el 2003, constituyéndose en el marco de referencia por el que actualmente se rige, durante el proceso de elaboración de este plan de manejo, MARENA, elaboró y delimitó el área por un proceso de zonificación, para el cual se utilizaron métodos participativos que se basaron en un análisis del área de manera integral, donde se abordaron temas como la vegetación entre otros criterios ecológicos, diferentes amenazas y puntos críticos, límites hidrológicos entre otros criterios y como resultado se dividió la Reserva en dos zonas principales, la zona núcleo del área protegida y la zona de amortiguación. El actual plan de manejo define la zona núcleo como “Área con reductos en forma natural de gran importancia ecológica y científica” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 67) y definió la zona de amortiguación como “Área comprendida en el área externa de lo que conforma el Área Protegida (AP), la zona de amortiguamiento en su mayoría, es considerada como área de restauración ecológica” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 80) la extensión de terreno de cada una de las áreas en la sub zonas de la Reserva Naturas se describen en tabla # 4:



**Tabla 4:** Zona y sub zona del Área Protegida Tisey-Estanzuela

|                         | Zonas y Sub Zonas                      | Áreas (ha) |
|-------------------------|--|------------|
| Zona de Amortiguamiento | Sub Zona Forestal                      | 46.33      |
|                         | Sub Zona Agrosilvopastoril             | 6,324.38   |
|                         | Sub Zona de Protección de Suelo        | 631.27     |
|                         | Sub Zona Silvopastoril Bosque Seco     | 1,982.04   |
|                         | Sub Zona Agroforestal transición       | 3,331.31   |
|                         | Sub Zona de uso público                | 25.25      |
|                         | Sub total                              | 12,340.58  |
| Área Protegida          | Zona Núcleo                            | 1,470.88   |
|                         | Zona de Uso Extensivo                  | 1,120.13   |
|                         | Zona de Protección de Suelo            | 1,586.58   |
|                         | Zona de Desarrollo Forestal            | 475.28     |
|                         | Zona de Uso Público                    | 11.61      |
|                         | Zona de Uso Administrativo (El Carmen) | 7.82       |
|                         | Zona Agroforestal Auto sostenible      | 1,971.81   |
|                         | Zona Agrosilvopastoril                 | 1,312.27   |
|                         | Zona Silvopastoril Bosque Seco         | 1,383.49   |
|                         | Sub Total                              | 9,339.87   |

Fuente: Elaboración propia basada en el (Plan de Manejo Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, 2003)

Todas las zonas y sub zonas delimitadas dentro del área protegida, cuentan con planes de manejo y mitigación específicas delimitando normas de uso, prohibiciones, prevención de riesgos y desastres, programas administrativos, programas económicos y financieros, manejo de recursos hídricos, manejo de fauna silvestre, agricultura sostenible, investigación científica, educación ambiental, eco turismo, entre otros criterios importantes de atención para el bienes y salvaguarda de las áreas protegidas.

Las comunidades que se encuentran en la zona núcleo y zona de amortiguamientos están conformadas por 13 comunidades en la zona núcleo y 14 en la zona de amortiguamientos las cuales se mencionan en la tabla # 5:



**Tabla 5:** Zonificación Área Protegida el Tisey-Estanzuela

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Zona núcleo</b>             | La Tejera, La Almaciguera, La Estanzuela, El Despoblado, Potrero Grande, El Pastoreo, La Laguna, El Jícaro, San Marcos, Las Ramadas, Salmerón, La Garnacha y Aguas Frías.     |
| <b>Zona de amortiguamiento</b> | Los Plancitos, La Tunoza, Los Jobos, Jocote Pando, El Quebracho, Sábana Larga, El Ocotillo, Tres Esquinas, Las Cámaras, Lagunilla, Quebrada de Agua, Potrerillos y Nacascolo. |

Fuente: Proyecto Ecoturístico Integrado en la Reserva Natural el Tisey- Estanzuela

### 3.5.2. Importancia de la Reserva Natural

Debido a la gran importancia que las Reservas Naturales representan para todos los seres del mundo, se ha exaltado las medidas que nos permitan un mejor aprovechamiento y protección de estas. Según MacKinnon, MacKinnon, Child y Thorsell, el objetivo de establecer planes de manejo para una Reserva Natural se centra en la protección de los recursos naturales, esto para mantener inalterados los procesos naturales que se presentan donde se espera la preservación y recolección de flora y fauna que sean representativos del medio ambiente natural, “para fines científicos, de monitoreo ambiental, de educación y de mantenimiento de recursos genéticos en un estado dinámico y evolutivo”. (Mackinnon, Mackinnon, Child, & Thorsell, 1990, p. 20). La importancia de la conservación de la reserva natural radica en la permanencia de un sistema ecológico que este en armonía con la coexistencia de los seres humanos con la naturaleza.

También añade Dugan, que las Reservas Naturales se deben preservar y proteger, esto con el fin de encontrar flora y fauna para facilitar “estudios científicos, la supervisión ambiental, la educación y para mantener los recursos genéticos en estado dinámico y evolutivo.” (Dugan J., 1992, pág. Cap 10 pg.2). La conservación de los recursos naturales es vital para la existencia de los seres humanos, ya que nos proporciona elementos fundamentales como el oxígeno, el agua y los alimentos. Al igual que proporcionan oportunidades de desarrollo para los comunitarios de la Reserva tanto en el sector turístico



como también agropecuario y ganadero. Brindan la oportunidad única de promocionar los recursos naturales para atraer tanto turistas como conservitas y que generen conocimiento en la apropiada conservación de la Reserva misma.

### 3.5.3. Característica y base legal de las Reservas Naturales en Nicaragua

Se delimitan las características de las reservas naturales ya que son áreas naturales vastas, ricas en flora y fauna. Estas deben “conservar rasgos ecológicos de interés para la conservación de la flora y fauna silvestre de importancia para la economía regional y/o subsistencia local.” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 8). Es de interés tanto gubernamental como de la comunidad misma, que se generen planes de manejo y mitigación que eviten la sobreexplotación y degradación de la Reserva para que la conservación de los recursos sea disfrutada por las generaciones futuras.

La base legal para la creación de La Reserva Natural el Tisey-La Estanzuela, es el Decreto Ejecutivo No.42-91, Declaración de Áreas Protegidas en varios Cerros, Macizos, Montañosos, Volcanes y Lagunas del País, del 31 de octubre de 1991, a través del cual fue declarada Área Natural Protegida de Interés Nacional, publicada en La Gaceta, Diario Oficial, el 4 de noviembre del mismo año.

## 3.6 Sostenibilidad

### 3.6.1. Definición de Sostenibilidad

El concepto de desarrollo sostenible o sostenibilidad se transforma en un tema de alta prioridad y es introducido por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo (CMMD), *Nuestro Futuro Común* o el conocido Informe Brundland, publicado en 1987, el cual sugiere ideas y estrategias para alcanzar nuevos modelos de desarrollo que sean incorporadas e implementadas a nivel mundial. Se define el desarrollo sostenible como “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Nuestro Futuro Común, 1988, pág. 10). Se plantearon nuevos modelos de desarrollo que permitan satisfacer las necesidades fundamentales como son las de alimentación, vivienda, trabajo entre otras respetando el medio ambiente. Sobre estas base se empieza a gestar el concepto de sostenibilidad, el cual se centra en cinco pilares fundamentales: el económico, social, medio ambiental, cultural y el político-institucional.



La Organización Mundial de Turismo, (OMT), en el libro Desarrollo turístico sostenible, *Guía para Planificadores Locales*, enumera tres principios fundamentales: (Ávila, 2002, pág. 21):

- Sostenibilidad Ecológica: garantiza que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos, de la diversidad y de los recursos biológicos.
- La sostenibilidad social y cultural: garantiza que el desarrollo aumente el control de los hombres sobre sus propias vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas afectadas; además, que se mantenga y fortalezca la identidad de la comunidad.
- La OMT define el turismo sustentable como “un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, para facilitar al visitante una experiencia de alta calidad y mantener la calidad del medio ambiente.”

### 3.6.2. Origen de Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad

El desarrollo sostenible fue exaltado en los últimos años debido a la gran importancia que este tiene para proteger tanto el medio ambiente como las personas que se benefician de éste. De igual manera se exalta el término de sostenibilidad para la protección de las generaciones futuras al asegurar un mundo sano que puedan disfrutar.

La Organización de Naciones Unidas (ONU) en los años 70s declaró “Año de Protección de la Naturaleza,” creó organizaciones y ONGs dedicadas a dar protagonismo a la protección del medio ambiente. También celebró la Conferencia de Estocolmo en 1972, de la cual se originó una de las primeras llamadas de atención al medio ambiente. Durante esta conferencia sale a luz que el hombre, las instituciones y gobiernos deben tomar responsabilidad, ya que es obra y forjador de los medio que lo rodea, por lo que debe involucrarse en el mejoramiento y protección de su entorno. Se crean programas como, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En la década de los 80s se crea la Comisión Mundial para el Medio Ambiente (WCED), de la cual se deriva nueva concientización sobre temas medio ambientales y la importancia e impactos que estos han tenido en el mundo. A finales del siglo XX, el medio ambiente ya es una preocupación y tema de



discusión en todos los ámbitos de las sociedades, temas tales como fue el deterioro del medio ambiente, agotamiento de los recursos, residuos y desecho que han ocasionado graves consecuencias. Se crean documentos e informes como la “Estrategia Mundial para la Conservación” (World Conservation Strategy, de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), la cual fue la primera estrategia global de Desarrollo Sostenible.

En 1992, en Río de Janeiro, Brasil, se celebra la Conferencia de las Naciones Unidas, bajo el lema, Medio Ambiente y Desarrollo. En la cual se consolida el concepto teórico de la “sostenibilidad”, se aprueba la Declaración de Río con 27 principios los que fueron ratificados por los países firmantes haciéndose responsables de contribuir a una solución global de problemas ambientales, al igual que tomar conciencia y responsabilidad siguiendo el principio de “quien contamina paga”.

Otros acuerdos relevantes fueron el Convenio Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático; Convenio Marco de Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica; la Declaración de Principios Forestales o la Agenda 21. Siendo esta última de suma importancia debido a que llama a un Plan de Acción para el siglo XXI, al abordar la problemática a nivel mundial en temas como el hambre, la pobreza, la degradación de los ecosistemas enmarcadas en cuatro sesiones: I dimensiones sociales y económicas del desarrollo; II Gestión de los recursos para el desarrollo; III Fortalecimiento del papel de los grupos principales para conseguir el ecodesarrollo y IV Desarrollo de los medios de ejecución de las anteriores cuestiones.

Posteriormente se han celebrado una serie de Cumbres Mundiales como es la conocida II Cumbre de la Tierra, Nueva York, o Río+5, III Cumbre de la Tierra de Johannesburgo en Sudáfrica o Río+10 en 2002, donde se han ratificado compromisos y cumplimientos de algunos acuerdos por parte de los gobiernos, asociaciones y personas de interés, en las cuales se abordaron temas como el Programa para el Cumplimiento de la Agenda 21 o Plan de Acción para promover el Desarrollo Sostenible. En la Cumbre de Kioto en 1997, donde se adoptaba así el primer Protocolo que pretendía desarrollar el Convenio Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático y en Río de Janeiro del año 2012, se celebró la Conferencia de desarrollo sostenible de Naciones Unidas o Cumbre Río+20. Durante los años que se han reunido diversos gobernantes y personalidades de influencia a nivel mundial, se ha venido dando un énfasis intenso a los temas como son la búsqueda para mejorar la calidad de vida de los seres



humanos y la conservación y protección de los recursos naturales.

### 3.6.3. Definición de turismo sostenible

La definición más completa para el turismo sostenible, es la definición redactada por la Carta Europea de Turismo Sostenible en los espacios protegidos. Se refiere a todo desarrollo de actividades turísticas que “respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales, y contribuye de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la expansión de los individuos que viven, trabajan o visitan los espacios protegidos”. (Cornide Rivas, Pou Ametller, Solé Ruiz, & Suari Andreu, 2008, pág. 14). Para que el turismo pueda ser sostenible, debe desarrollarse a través de actividades donde predomine el respeto a los recursos y a la población que ofrece la actividad turística, para implementar una relación amigable con el medio ambiente, con el objetivo de garantizar la permanencia de los entornos turísticos a las generaciones futuras.

La Organización Mundial de Turismo define el turismo sostenible como: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medio ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. (Organización Mundial de Turismo, s.f.).

La Ley N°. 835, Ley De Turismo Rural Sostenible de la República de Nicaragua, publicada en La Gaceta, Diario Oficial, No. 45, del 8 Marzo del 2013, define Turismo Rural Sostenible como “Actividad turística realizada en el espacio rural, las cuales son desarrolladas sosteniblemente por actores locales, para visitantes nacionales y extranjeros con el propósito de mejorar la calidad de vida de las poblaciones rurales, promoviendo el rescate de la identidad cultural y protección de la biodiversidad.”<sup>9</sup>

De esta forma, se benefician tanto la comunidad como los recursos naturales, ya que es necesario reducir los daños ambientales tanto como sea posible. De igual forma se genera una oportunidad de visualizar nuevas fuentes de ingresos a la comunidad beneficiada, lo que genera un aumento en conocimiento, en nivel económico y en oportunidades que serán transmitidas a las generaciones futuras, dando así un aumento en el desarrollo integral del área.

---

<sup>9</sup> Ley 835 Arto



#### 3.6.4. Principios del turismo sostenible

Los principios del turismo rural sostenible, delimitan y enmarcan la importancia que este tiene para asegurar el uso óptimo de los recursos naturales y de las personas que se benefician de este. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) el turismo sostenible debe: (Organización Mundial de Turismo, s.f.):

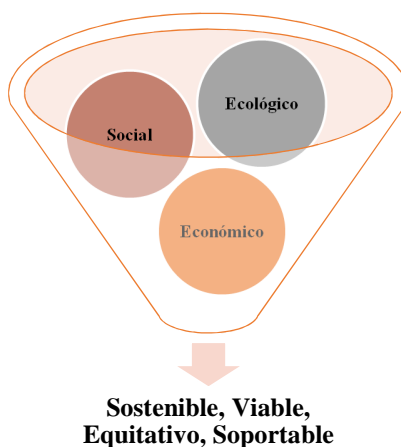
- Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, unos beneficios socio-económicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Según la OMT, el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias, dando así la oportunidad de desarrollo económico, social y cultural tanto para los oferentes de los servicios turísticos como para los demandantes de este servicio. También dejando en claro que la preservación de los activos culturales, valores tradicionales y recursos naturales deben de ser sostenibles y deben mantenerse intactos para beneficio de generaciones futuras (ver gráfica #2).





Gráfica 2: Turismo Rural Sostenible



Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo sostenible debe dividirse conceptualmente en tres dimensiones, social, económica y ecológica, no obstante no, solo la sostenibilidad debe tomarse en cuenta, sino también la responsabilidad de los prestadores de servicios turísticos rurales. Todos los involucrados en prestar servicios turísticos en la Reserva deben tomar en cuenta que sin un buen manejo, viable, sostenible y equitativo del medio ambiente, no se logrará un desarrollo social ni económico. Estos tres pilares se sustentan entre si y cuando falla uno de estos pilares, se desequilibran todos, resultando en una pérdida general de todo lo que motivó al desarrollo, lo que consecuentemente privará a las generaciones futuras de gozar y disfrutar los beneficios de un turismo rural sostenible.

### 3.6.5. Criterios de sostenibilidad en general para el sector turístico rural

Los criterios de sostenibilidad son resaltados para asegurar que las personas que se benefician de los recursos naturales conozcan la importancia de protección al medio ambiente, como para asegurar que las generaciones futuras adquieran recursos naturales en óptimo estado, de los cuales se podrán beneficiar de igual manera. Para Viñals, citado por Marisol Cuba Benites, se debe considerar primero el bienestar que genera el turismo y después a la oportunidad que brinda la demanda turística. Sugiere que la demanda turística se debe planificar adecuadamente para evitar efectos adversos del medio ambiente y la naturaleza. Los mayores beneficiados deben ser la población local, por esta razón se debe respetar y orientar el “desarrollo turístico y la definición de productos y servicios que se adapten a la cualificación de las necesidades de la población local, que ha de ser la máxima beneficiaria del proceso turístico,



considerando además los intereses de generaciones futuras” (Cuba Benites, 2012, pág. 4). Sugiere que se deben proporcionar modelos que se centren en factores como la capacidad de carga de turistas que no dañen o perjudiquen el bienestar de los comunitarios.

El desarrollo en el sector turístico no está determinado por la cantidad de turistas que visiten el territorio, sino por los beneficios que se obtienen por la actividad turística. En otras palabras el mayor beneficiado de la actividad turística debe ser la población que reside en el entorno turístico. Las actividades turísticas brindan oportunidades de desarrollo económico, empresarial, sociocultural a los pobladores de la región y como consecuencia impulsa a los beneficiados en mejorar continuamente y alcanzar mayores niveles de competitividad y sostenibilidad. Sin embargo, según Cuba Benites, dice que existen condicionantes importantes a considerar, las cuales permiten el desarrollo turístico, siendo las siguientes las mas importantes: (Cuba Benites, 2012, p. 14):

- Infraestructuras y servicios generales: accesibilidad, tráfico, transporte público, abastecimiento de agua, limpieza y recolección de basuras, energía eléctrica, asistencia sanitaria, seguridad ciudadana, etc.
- Aspectos relacionados con el medio ambiente: saturación del destino, conservación medio ambiental del entorno, contaminación acústica, etc.
- Equipamiento recreativo, cultural y de servicios turísticos, áreas recreativas, oferta comercial, oferta cultural y de ocio, profesionalismo de los trabajadores del sector turístico y gestión turística.

Otro investigador dice que, no sólo el aspecto de territorio de las reservas naturales deben tomarse en cuenta, sino que se debe incluir a los pobladores que habitan dentro de la reserva, proporcionando así, los medios de protección y conservación del medio ambiente, el patrimonio cultural y la estabilidad económica de estos, también se sugiere que la calidad de vida de los habitantes son “los factores importantes en las reservas naturales como áreas consideradas a generar ingreso por medio del turismo.” (Ávila, 2002, pág. 61).

Es importante esta aclaración, porque se tiene que tomar en cuenta los pobladores, la cultura, folklore y tradiciones que se deben preservar, ya que de ello depende la continuidad de estos valores y



tradiciones para las futuras generaciones.

### **3.6.6. Importancia del desarrollo en el sector turístico**

El sector turístico está llamado a ser un importante vehículo de crecimiento económico y de generación de empleo a nivel mundial a largo plazo. Pocos sectores pueden esperar crecer más de un 60% en algo más de una década: se prevé que el número de turistas internacionales aumente de los 1.087 millones en el 2013 hasta los 1.800 millones en el 2030. (Daniel Pina & Ruiz, 2014). Este dato debe ser considerado por los oferentes de servicios turísticos en la Reserva Natural ya que gran parte de estos turistas estarán dispuestos a viajar y hacer turismo en lugares que ofrece la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.

En el año 2014 llegaron a Nicaragua 1, 390,338 visitantes internacionales, de los que 1, 329,663 se clasificaron como turistas sean un 95.6% y como viajeros en tránsito 60,675 excursionistas, es decir 4.4%. La tasa de crecimiento alcanzada fue del 8.2% por las llegadas de turistas, respecto al año 2013. (Instituto Nicaragüense de Turismo, 2014, pág. 14). Estas estadísticas claramente nos muestran lo importante que es ahora para Nicaragua el sector turístico, ya que el incremento en turistas aumenta igualmente los ingresos y por ende se benefician enormemente a las empresas y organismos que se dedican a brindar servicios o productos para los turistas. Al haber un aumento en ingresos y oportunidades, la población en general tiene un crecimiento en calidad de vida y nuevos medios para inyectar a la economía del país divisas que generan un aumento de la economía a nivel nacional.

En síntesis, los dueños de negocios ubicados en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, deben estar conscientes del potencial para el aprovechamiento turístico que tiene, dado que se encuentra en un medioambiente óptimo para este fin; sin embargo, los servicios turísticos que ofrecen tienen que ser compatibles con una conservación y mantenimiento de éste. Serrano dice que, aun siendo evidente que el entorno rural va a sufrir alteración debido al ingreso de turistas, esto no tiene porque ser negativo si se lleva a cabo de forma planificada, respetando en todo momento las características del entorno.

Cuando se implementa una adecuada gestión responsable del turismo rural, todos los interesados deben obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo. También dice Serrano que, al momento de fijar



metas, se debe tener en cuenta que además de los propios fines empresariales y de los turistas, los objetivos del medio y los de la población local deben de ir de acorde a un desarrollo integral para el futuro. Por lo tanto, existe una “necesidad de coordinar las actuaciones tanto públicas como privadas que se desarrollen en el ámbito, supone también un factor a tener en cuenta a la hora de gestionar cualquier actuación turística en el medio rural” (Serrano L. M., 2001, pág. 143).

Tanto los oferentes de turismo rural, los demandantes y la comunidad en general de la Reserva, deben de estar en contacto y bajo el mismo sistema de protección, mitigación y conservación del medio ambiente ya que todos son beneficiados igualmente al hacer uso de la Reserva Natural.

Los centros turísticos de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, han desarrollado durante los últimos años un adecuado pero lento desarrollo en la implementación de estrategias emprendedoras en el sector turístico sostenible, lo que ha fomentado una afluencia moderada de turistas dispuestos a viajar a la Reserva Natural, pero es necesario un mayor énfasis y entendimiento en los factores determinantes que desarrollan el sector turístico rural sostenible, al igual que implementar una gestión administrativa formal, con el fin de incrementar en el futuro una empresa turística que genere un beneficio económico rentable.

A continuación se delimitaran tres dimensiones de la sostenibilidad turística rural, las cuales son la dimensión ecológica, la dimensión social y la dimensión económica.

### **3.6.7. Dimensión Ambiental**

Es necesario incrementar medidas ambientales y poner en práctica un plan de mitigación ambiental acompañado de un proyecto de sostenibilidad económica para los integrantes de los centros turísticos de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, para que estos se motiven y puedan tomar iniciativas claras y concisas de protección al medio ambiente, que es el factor determinante para la atracción del turista a las áreas rurales.



### 3.6.7.1. Impactos Ambientales

La protección del medio ambiente sobre todo los bosques, la regeneración natural y producción de productos orgánicos, es una de las acciones que conllevan ofrecer un turismo rural sostenible deseado por turistas tanto nacionales como internacionales. La comunidad rural interesada en ofrecer estos servicios turísticos rurales, deben de tomar en cuenta que al generar productos y servicios amigables con el medio ambiente, contribuyen a la conservación, y reducción de riesgos de contaminación, degradación del suelo la no contaminación de las aguas.

Las políticas de conservación al medio ambiente del INTUR, especifican que el turismo rural y las actividades que se desarrollan deben ir acorde a una adecuada planificación y ordenamiento de la zona natural, de manera que se preserven los procesos ecológicos. El turismo rural sostenible (TRS) “demanda una alta calidad ambiental, la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad, y la valorización de la cultura local” (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009, pág. 37). Es por esta razón que los gobiernos y autoridades locales deben de estar en constante supervisión a los centros turísticos para evitar el daño al medio ambiente al momento que se genera el turismo rural.

Los comunitarios y los oferentes de servicios de turismo rural que operan dentro de la Reserva, deben de estar en armonía con el buen uso y manejo del ecosistema que los rodea, por eso es importante que existan alianzas con diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales dentro y fuera del país que promuevan y respalden a los interesados en proyectos de preservación y mitigación del medio ambiente, ya que hemos aprendido que una de las razones más importantes para que los eco turistas visiten las Reservas Naturales es el observar el buen estado, respeto y conservación del medio ambiente donde se ofrecen servicios de turismo rural sostenible.

Una adecuada implementación y prácticas de conservación de suelos y aguas, reducen la pérdida de fertilidad del suelo y mejoran la disponibilidad y la calidad del agua, lamentablemente los procesos de deforestación, el uso intensivo de agroquímicos o la sobreexplotación de los recursos naturales, “afectan negativamente la capacidad de los ecosistemas para brindar servicios eco sistémicos” (Retamal, Madrigal, Alpízar, & Jiménez, 2008). Otro aspecto importante es la prevención de incendios forestales, ya que estos lamentables sucesos destruyen el ecosistema. Es por eso que una adecuada implementación



de prevención y educación sobre este tema es de suma importancia para el mantenimiento de un Reserva Natural sana.

#### **3.6.7.2. Recursos locales**

Cabe destacar que los centros turísticos deben tomar conciencia que los recursos naturales son ofrecidos como un factor importante para el turismo rural, que estos sean aprovechados al máximo, pero siempre armonizando con el medio ambiente. “Es necesario tomar conciencia de que algunas áreas que son utilizadas para actividades turística, deben ser accesible solo hasta ciertos límites, dada su capacidad y delicadeza ecológica” (Serrano L. M., 2001, pág. 136). Es por eso, que es necesario delimitar objetivamente los límites ecológicos que se pueden aprovechar sin perjudicar el ecosistema, la flora y fauna con planes de mitigación ambiental orientada a la preservación y no a la destrucción de los recursos naturales con los que cuenta la Reserva.

#### **3.6.8. Dimensión Social**

El Turismo rural beneficia altamente a los prestadores de servicios turísticos rurales, al mismo modo que se benefician los turistas o visitantes. El desarrollo económico que prevé este sector permite que la calidad de vida de los comunitarios se eleve, también permite un desarrollo y valorización cultural y social cuando se genera el interés de los visitantes por las tradiciones, cultura y modo de vida de los comunitarios, “brindando oportunidades de mostrar orgullosamente aprendizajes que tradicionalmente han sido transferidos de generación en generación, al igual que evitar o mitigar la migración a las grandes urbes, como tradicionalmente ha ocurrido en las áreas rurales” (Crosby, 2009, pág. 32).

El turismo rural brinda a los comunitarios locales la oportunidad de utilizar conocimientos agropecuarios, ganaderos y artesanales entre otros, para dinamizar las experiencias que se ofrecen a los turistas tanto extranjeros como nacionales.

##### **3.6.8.1. Capacidad de crecimiento**

El turismo rural que ofrecen los negocios en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, deben enfatizar sus esfuerzos en el desarrollo organizacional interno, la implementación de sistemas de administración estratégicos, construir alianzas que resulte en un crecimiento socioeconómico de estos.



Es importante partir desde la gestión del conocimiento como una herramienta primordial, esto es el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que generen técnicas innovadoras que fortalezcan a los centros turísticos rurales, una dirección planificada que permita incrementar la competitividad para convertirse en centros referentes, tanto a nivel local como nacional e incluso internacional.

#### **3.6.8.2. Asociaciones**

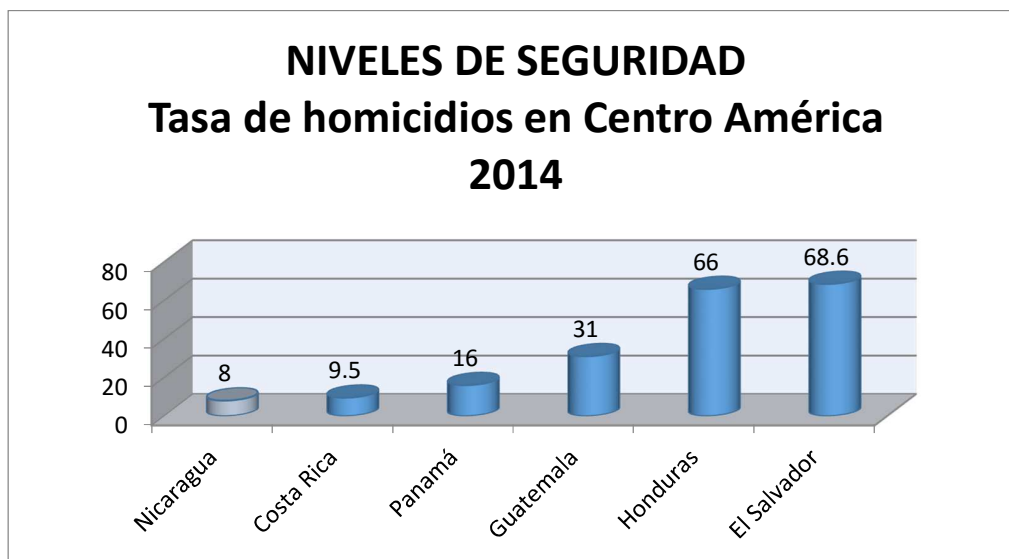
Es imperativo conseguir alianzas con diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales dentro y fuera del país, tales como asociaciones como: Instituto de desarrollo rural; Cooperación de países extranjeros; Fundaciones para el desarrollo tecnológico, agropecuario y forestal; Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo; Instituto Nacional de Turismo; Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua; Ministerio de Salud; Alcaldía de Estelí; Instituto Nacional Forestal (INTERFOR); Universidades: UNI, UNAN, FAREM, con el fin de aumentar el potencial de desarrollo y acceder a recursos económicos, capacitaciones, seguimiento y evaluación, planes de manejo, nuevas estrategias, asistencia técnica, supervisión y mantenimiento; con el afán de convertir los centros turísticos de la Reserva en centros de éxito y desarrollo.

#### **3.6.8.3. Seguridad en Nicaragua**

Debido a que en muchos países el tema de seguridad ha perjudicado el sector turístico, Nicaragua se encuentra entre los países privilegiados que goza de seguridad y protección por parte de las autoridades gobernantes. Lo que significa que los oferentes de servicios turísticos pueden hacer uso la seguridad que perciben los turistas para promover sus negocios y aumentar la demanda actual (ver gráfica #3).



**Gráfica 3:** Niveles de Seguridad en Centro América (Tasa de homicidios en Centro América 2014).



Fuente: Elaboración propia basada en Informe Nicaragua en cifras 2015 (Nicaragua en cifras, 2015, pág. 48)

Se puede observar en la gráfica que antecede que Nicaragua se encuentra entre los países con menor tasa de homicidios en Centro América, lo que significa que en este país la violencia es baja comparada a otros países de Centro América. Estos datos se traducen a una alta percepción de seguridad entre las personas que viven en el país, esta percepción positiva de seguridad se puede transferir a los turistas y visitantes como valor agregado a la oferta por medio del turismo, ya que también se cuenta con preciosos paisajes naturales que se pueden aprovechar.





### **3.6.9. Dimensión Económica**

Un aspecto importante que caracteriza el funcionamiento de los centros turístico dentro de áreas rurales, es el efecto multiplicador dentro y fuera de la organización. Al desarrollarse el sector turístico, otros sectores igualmente se benefician. El sector de proveedores se genera, aumentando la capacidad adquisitiva de otros involucrados en las áreas turísticas rurales. También, las estructuras de consumo se elevan, oferentes de servicios turísticos adquieren mayor influencia sobre los precios, la necesidad de inversión aumenta en sectores tales como construcción, transporte, obras públicas, entre otros servicios complementarios. Se generan empleos, lo que aumenta la necesidad de capacitarse y educarse para hacer frente a las nuevas demandas en las plazas que se abren. En general, se aumenta el nivel y calidad de vida, no solo de los inversionistas en turismo, sino de la comunidad en general.

Todo negocio por pequeño que sea, es fundamental que desde su concepción se establezcan los cimientos estructurales o un sistema de gestión administrativa bien definida y organizada donde la misión, visión y objetivos sean los parámetros que enmarquen y sirvan como timón, permitiendo el buen funcionamiento y la continuidad del emprendimiento. Los negocios turísticos rurales, no son la excepción, ya que funcionan y se desenvuelven igual que cualquier otro negocio una vez que los aspectos ambientales se encuentren incluidos dentro del sistema administrativo.

Las empresas turísticas deben de estar preparadas para afrontar cambios constantes en las necesidades y gustos de los turistas, para ello deben de actualizar medidas y acciones cambiantes para afrontar los desafíos que se presenten desde las perspectivas de gestión de la organización dentro de las bases fundamentales, como son: Planificación, Dirección, Organización Administrativa, divulgación y promoción.

#### **3.6.9.1. Gestión empresarial**

Una empresa en el sector turístico se puede definir como una organización con fines de lucro, la cual provee servicios o productos para ofrecer en un mercado turístico, asumiendo así, riesgos de pérdidas o ganancias, todo con el fundamental objetivo de generar valor al producto o servicio para crear rentabilidad a los emprendedores y permitiendo un aumento en la calidad de vida de estos.



Para que una empresa turística, satisfaga las necesidades de los clientes, genere ganancia, se posicione en el mercado y garantice el desarrollo y continuidad, se debe enmarcar en los principios fundamentales de toda empresa con una eficiente y eficaz administración. Los sistemas empíricos deben de dar paso a sistemas de estructuras formales y sostenibles, al desarrollar esquemas de gestión bajo las bases fundamentales de la administración. Es imprescindible que estas empresas turísticas, se organicen y diseñen herramientas que permitan una mejor planeación, organización, dirección y control que permita un desarrollo sustentable y rentable de éstas.



#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Cómo se da la gestión en las pequeñas empresas turísticas rurales de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

¿Cómo se encuentran las MIPYPES turísticas rurales en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela, bajo los tres ejes fundamentales de sostenibilidad?

¿Qué estrategias contribuirán con la gestión administrativa de las MIPYPES turísticas en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?



## V. MATRIZ DE CATEGORIAS

| Objetivos   | Categoría                                       | Definición Conceptual  | Sub-Categoría  | Fuente de Información         | Instrumentos                       |
|---|---|--|--|-------------------------------|------------------------------------|
| Diagnosticar la gestión administrativa con base en los ejes fundamentales de administración de pequeñas empresas turísticas rurales de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela que permita generar una propuesta de mejora. | Pilares de la administración                    | “Unidad económica propiedad de una o más personas, natural o jurídica que tiene por objeto la elaboración, transformación o comercialización de bienes o servicios con la finalidad de ofrecerlos a los mercados nacionales e internacionales                        | Planeación, Organización, Dirección, Control               | Dueños de Negocios y Clientes | Entrevistas dirigidas<br>Encuestas |
| Determinar la aplicación de los ejes básicos de desarrollo turístico rural sostenible en MIPYPES de la Reserva Natural Tisey-   | Ejes fundamentales del turismo rural sostenible | “toda forma de desarrollo, ordenamiento o actividad turística que respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales, y contribuye de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la expansión de los individuos que viven, | Dimensión Ambiental, Dimensión Social, Dimensión Económica | Dueños de Negocios y Clientes | Entrevistas dirigidas<br>Encuestas |



| Objetivos   | Categoría                            | Definición Conceptual  | Sub-Categoría  | Fuente de Información         | Instrumentos                       |
|---|--------------------------------------|--|--|-------------------------------|------------------------------------|
| Estanzuela.   |                                      | trabajan o visitan los espacios protegidos”  |  |                               |                                    |
| Estrategias<br>Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa y sostenibilidad de las MIPYPES turísticas de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela. | Estrategia de gestión administrativa | “un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización.” | Administración por procesos, Manual de atención al cliente, diversificación de servicios | Dueños de Negocios y Clientes | Entrevistas dirigidas<br>Encuestas |



## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. Enfoque metodológico**

El presente tema de estudio fue diseñado y enmarcado con un enfoque de carácter cualitativo de tipo aplicado. El paradigma de la investigación es interpretativo, debido a que busca comprender el estado actual de los pequeños negocios turísticos rurales sostenibles en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, la gestión administrativa que implementan y la aplicabilidad que ejercen sobre un turismo rural sostenible.

La investigación cualitativa empleada, permitió la obtención de resultados por medio de herramientas de diagnóstico sobre la gestión administrativa y de sostenibilidad de los pequeños negocios turísticos, donde se identificaron la experiencia, motivación y métodos utilizados. También se aplicó una encuesta a los turistas que visitaron la Reserva Natural, encuesta diseñada con preguntas cerradas para conocer la percepción, motivación y actitudes de los individuos con relación a los negocios turísticos rurales y los servicios ofrecidos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.

El enfoque cualitativo se seleccionó cuando se buscó comprender la perspectiva de los participantes “de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes percibieron subjetivamente su realidad.” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 364)

Según Ramos, el paradigma interpretativo “define la realidad como construida por el hombre sujeto-social, y considera a éste y a su vivencia subjetiva como preceptores y creadores de realidad” (Ramos, 2011, pág. 65)

### **6.2. Tipo de investigación**

El propósito de la investigación, fue el de diagnosticar la gestión administrativa y la aplicación de los ejes fundamentales para la sostenibilidad turística rural en las pequeñas empresas turísticas de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016. Para tal investigación se utilizó el estudio “descriptivo”, donde se mostró como es y cómo se manifestó un fenómeno y sus componentes. “La investigación descriptiva, es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 122).



Durante la investigación se estudiaron cuatro pequeños negocios turísticos rurales que operan actualmente en la Reserva, para diagnosticar que tan eficiente es la gestión administrativa utilizada y si desarrollan un turismo rural sostenible. Luego se empleó el tipo “explicativo”, lo que pretende establecer las causas de los resultados sobre las condiciones en que se encuentran los negocios turísticos rurales sostenibles en la Reserva Natural.

Según Sampieri, los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Para Narváez, los estudios explicativos “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, como su nombre lo explica, están orientados en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta y por qué dos o más variables están relacionadas”. (Narváez, 2009, pág. 182).

En la investigación descriptiva, el investigador no manipula las variables objeto de estudio, es decir “el investigador observa y describe los fenómenos sin actuar sobre ellos. A través de una exhaustiva recolección de información y de datos, permite el descubrimiento de posibles relaciones entre variables presentes en el tema de estudio”. (Sadornil, 2013, págs. 207-208)

### **6.3. Población y muestra**

La población de esta investigación se conformó de seis negocios turísticos registrados e inventariados por INTUR, todos ubicados dentro de la Reserva Natural El Tisey-La Estanzuela.

Así mismo, la muestra corresponde a cuatro negocios turísticos los cuales son representativos y mejor conocidos dentro de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, siendo éstos: Finca Agro Eco Turística Tisey; Estancia del Turista ;Comedor el Pájaro Carpintero Careto y Mirador Turístico Rancho Don Luis.

Con relación a los criterios de inclusión, se realizó una encuesta no probabilística por conveniencia a cincuenta y un (51) turista nacionales e internacionales, que se abordaron y aceptaron ser incluidos en la misma durante el período de observación de campo.

### **6.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos**

Para esta investigación se usó el método empírico en la recolección, procesamiento y análisis



de los datos obtenidos. Para la obtención de un análisis crítico, se emplearon los siguientes instrumentos de investigación:

- Entrevista: Según Bernal, es una “técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información...la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio” (Bernal, 2010, pág. 194).
- Investigación usando Internet: Se realizó un estudio de diversas páginas de Internet que proporcionaron información concerniente al tema de investigación.
- Instrumento de medición: “Instrumento de medición, es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 200)
- Guía de entrevista: Se usa un cuestionario previamente elaborado por el investigador, con el que se pretende conocer la forma de como los entrevistados hacen las cosas, sus opiniones, sentimientos y experiencias mediante el uso de preguntas abiertas o cerradas.
- Encuesta: Según Bernal, “se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010, pág. 194).
- Técnica de Observación: Para Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, “el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 9) con el propósito de reconstruir la realidad.

## 6.5. Procedimiento

El Procedimiento de esta investigación se basó en la recolección de información para diagnosticar la gestión administrativa que emplean los negocios turísticos rurales, así como la aplicabilidad de sostenibilidad turística rural. El procedimiento empleado se centró en la realización de entrevistas a los dueños de los negocios y encuestas a los clientes.

Se analizaron los resultados que los encuestados suministraron para complementar la información obtenida por los dueños de los establecimientos entrevistados. Luego se procedió a





proponer una serie de estrategias que permitirán mejorar la gestión administrativa de los negocios, todo con el fin de que se organicen éstos de una manera eficiente y eficaz. Se propuso un “Manual de Atención al Cliente” (ver anexo 4); como un medio documentado para capacitar al personal a cargo de esta función y luego para medir el rendimiento y desempeño de éstos. Por último se planteó una estrategia como modelo de colaboración y diversificación del producto turístico, que permitirá la integración de otros comunitarios al desarrollo socioeconómico de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, al mismo tiempo que se satisfecerá las necesidades de los turistas de recrearse y experimentar la bellezas naturales que existen dentro de la Reserva Natural.

Se realizó una pequeña encuesta a turistas de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, para identificar la percepción sobre la calidad ofrecida por los negocios turísticos. La muestra de esta encuesta se obtuvo durante un período de cuatro días de visita a la Reserva. Se abordaron a los turistas con preguntas cerradas, utilizando método inductivo y luego se analizaron los datos mediante la herramienta de Office, Excel 2013, para posteriormente formular gráficas que muestran la percepción de los turistas con el estado actual de la Reserva.

Los datos de la encuesta se recolectaron aleatoriamente y no son representativos del universo, ni muestra que se investiga. “Muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 394).

Para el diagnóstico de medición sobre los pilares fundamentales de la administración, se utilizó como base un instrumento de medición y diagnóstico de una tesis titulada “Diagnostico de la gestión administrativa de la empresa NYC distribuciones, C.A”, ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto, Estado de Lara, Venezuela, elaborada por la Lic. Yehinmy Castro P (2007); la que aportó incontable informacion en metodología y gestión empresarial que enriqueció el diagnóstico realizado.

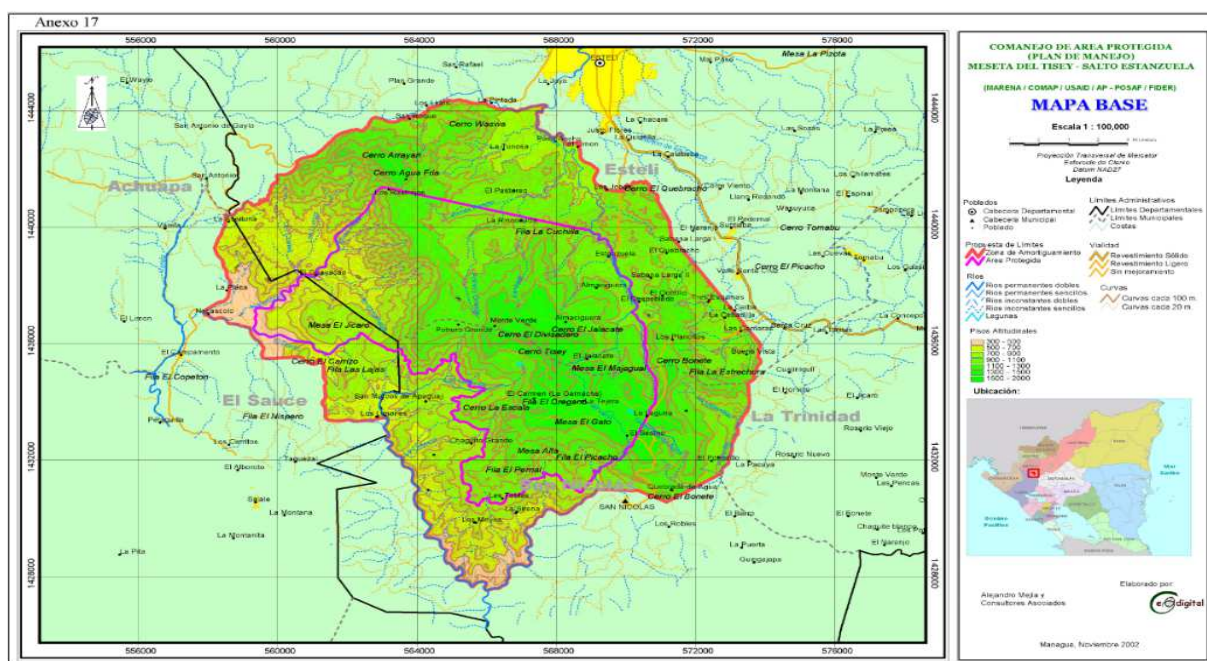
Por medio de la técnica de observación se complementó el análisis de la investigación, al comprobar la actual administración implementada por los dueños de negocios, conocer que tan efectiva es la atención al cliente, la calidad de los productos ofrecidos, la eficiencia del personal, la cantidad turistas y visitantes que concurren a los locales, entre otros elementos de análisis planteados en la matriz de categorías.

## VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 7.1. Delimitación de Área de Estudio

La Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, fue declarada Área Natural Protegida de Interés Nacional, mediante Decreto Ejecutivo No.42-91, Declaración de Áreas Protegidas en varios Cerros, Macizos Montañosos, Volcanes y Lagunas del País, el 31 de octubre de 1991 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial, el 4 de noviembre de 1991. Fue clasificada como “Reserva Natural”, la cual es definida Mediante el Reglamento de Áreas Protegidas de Nicaragua, Decreto No.14-99 publicado en La Gaceta Diario Oficial No.42 y No.43 del 2 y 3 de marzo de 1999, el cual define que una Reserva Natural es: “una superficie de tierra y/o áreas costeras marinas o lacustres conservadas o intervenida que contenga especies de interés de fauna y/o flora y que genere beneficios ambientales de interés nacional y/o regional. Las denominadas Reservas Forestales, se entenderán como Reservas Naturales” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 7). Ver Gráfica 4.

**Gráfica 4:** Área protegida según plan de Manejo, Meseta del Tisey-Salto Estanzuela



Fuente: Sistema Nacional de Información Ambiental Nicaragua (SINIA), <http://www.sinia.net.ni/multisites/RACCS/index.php/mapas>

La Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, se encuentra localizada administrativamente entre los Municipios de Estelí y San Nicolás, que conforman su entorno regional, con una superficie de



9,344 hectáreas y su rango de altitud es de 700 a 1,550 metros sobre el nivel del mar y geográficamente se ubica entre las coordenadas 12° 55' de latitud norte y 86° 21' de longitud oeste.

El Área Protegida comprende los cerros Tisey, Cerro El Divisadero, Cerro La Escala, Fila El Pedernal, Fila El Picacho, Cerro El Jalacate, La Cueva El Duende, Filas Las Cuchillas; todos éstos sitios se destacan por su mayor altura dentro del Área Protegida y entre las comunidades dentro del Área protegida se destacan: La Estanzuela, Almaciguera, El Despoblado, El Carmen - La Garnacha. En sus partes de transición a bosque seco sobresalen, Mesa El Jícaro, El Pastoreo, La Tunosa, Sabana Larga, Tres Esquinas, La Cebadilla, Potrerillo y sector de La Sirena (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 15).

El nombre de la reserva Natural proviene del Cerro Tisey, “el nombre Tisey es un nombre Ulúa Matagalpa, que se traduce por Hechicera o Engañadora” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 15).

## **7.2. Acceso a la Reserva**

El acceso y la facilidad con la que se puede llegar a la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, es de suma importancia para recibir el mayor número de visitantes turistas, estudiantes, investigadores etc. La Reserva Natural Tisey-Estanzuela se encuentra ubicada aproximadamente a 10 kilómetros al sur de la Ciudad de Estelí y existen tres vías de acceso para llegar a las áreas de mayor interés de la Reserva:

- Una vía de acceso se ubica en el sector sur de la ciudad de Estelí, saliendo del hospital San Juan de Dios, se accede a un camino de todo tiempo hasta llegar a El Pastoreo, La Rinconada y El Caribe, llegando al sector norte y céntrico del área.
- Una segunda vía de acceso se encuentra ubicada a la altura de la Comunidad de El Naranjo, que comunica a esta comunidad con la comunidad del Quebracho y se conecta con la vía que va del hospital San Juan de Dios a la Reserva.
- Otra vía de acceso es la carretera que se dirige a San Nicolás de Cantarrana, cuya entrada se encuentra a unos 12 kilómetros al sur de la Ciudad de Estelí, se gira al oeste, por donde se llega al poblado de la Laguna y hacia las comunidades de El Sesteo y La Tejera, La Garnacha, el Tisey y a la Estanzuela.

Las tres rutas de acceso y la proximidad a una ciudad grande como es Estelí, hacen que la Reserva se convierta en un lugar altamente atractivo para los interesados en visitar y hacer turismo,



siendo esto de gran beneficio tanto para los turistas como para la comunidad que a diario ofrece servicios y productos elaborados dentro de la Reserva.

### **7.3. Empresas turísticas de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

Para esta investigación y con el fin de diagnosticar las pequeñas empresas turísticas que actualmente ofrecen servicios de hospedaje y alimentación, se eligieron cuatro pequeñas empresas turísticas, las cuales han funcionado y se han desarrollado a partir de que esta zona fue declarada Área Natural Protegida de Interés Nacional. Las pequeñas empresas que fueron tomadas como objeto principal de esta investigación fueron seleccionadas basándose en el tiempo que llevan operando, que se encuentren registradas bajo el inventario turístico de INTUR. Otro criterio que se utilizó, es que fueran reconocidas por las poblaciones aledañas, tales como la ciudad de Estelí y San Nicolás.

Cada uno de estos pequeños negocios turísticos ha recibido una cantidad importante de capacitaciones, las cuales han sido bien acogidas y han implementado una serie de recomendaciones las cuales han beneficiado altamente el desarrollo de estos. No obstante, tres de los negocios se encuentran en etapa de desarrollo de acuerdo a los registros de INTUR, bajo categoría “D”, lo que significa en “etapa de desarrollo”, es decir, que no han sido incluidos en los sistemas de evaluación correspondientes por falta de criterios a cumplir.

Estos negocios turísticos han sido evaluados utilizando métodos de observación, donde se les aborda y se les brinda una serie de recomendaciones a implementar para ser reevaluados en el futuro. Un negocio se encuentra categorizado bajo “una estrella”, significando que así fue evaluado y cumple con el mínimo de criterios de evaluación. Basándose en la observación y percepción el desarrollo percibido, aunque ha sido beneficioso para los dueños de estas pequeñas empresas, todavía se encuentra en vía de desarrollo.



### 7.3.1 Eco Posada El Tisey

Finca Agro Eco turística Tisey, conocida como Eco Posada El Tisey, sus actuales dueñas son: Doña Lilian Cerrato y Noelia Cerrato, ellas relatan que el negocio familiar surge como un medio más de desarrollo de la finca. En 2001, cuando la Reserva fue decretada como Área Natural Protegida de Interés Nacional, el FIDER fue se encargó del manejo de dicha Reserva y buscó alternativas para el desarrollo comunitario por medio del turismo rural sostenible.

Inicialmente las dueñas de la finca se encontraban temerosas de aventurarse en un proyecto para el cual ellas no contaban con experiencia, pero recibieron apoyo económico y de promoción por medio de ONGs y del Gobierno a través de SINAP (Sistema Nacional de Áreas Protegidas), así como la Fundación de Investigación y Desarrollo (FIDER), y MARENA. Por medio de proyectos y ONGs tales como USAID recibieron acceso a pequeños financiamientos, los cuales utilizaron para emprender el negocio turístico. “Así empezamos a hacer las primeras obras, hacer las primeras compras para atender a los turistas, los primeros créditos fueron sin intereses, solo se regresaba el dinero. Luego se fue aumentando al 1%, y hasta la actualidad, el dinero está todavía dentro de una cooperativa” (Cerrato & Cerrato, 2016)

Eco Posada el Tisey, cuenta con servicios de albergue, alimentación, senderos; el más conocido es el que conduce al Mirador Segoviano, el punto más alto de la finca (1,550 msnm), cuenta con una vista panorámica de 360° capaz de divisar hasta la cordillera de Dipilto y El Salvador al norte, el volcán Mombacho al sur, Matagalpa y Jinotega al este y la cordillera volcánica al oeste, divisando en su paso, pinares de las especies *P. maximinoi*, muy particular de las partes más altas de la zona. Igualmente, cuenta con otros senderos que conducen al ojo de agua y a las áreas de cultivo de la misma finca. De igual manera este negocio ofrece venta de artesanías de la zona, posee un invernadero de plantas ornamentales y también ofrece servicio de auditorio (ver Tabla #6). Actualmente este negocio se encuentra inscrito legalmente en las instituciones correspondientes, como son: (Alcaldía, DGI, INTUR entre otras).

**Tabla 6:** Eco Posada El Tisey

|                      |   |
|----------------------|---|
| Nombre               | Eco Posada el Tisey                       |
| Dirección            | Salida Sur de Estelí, a 13 km al Suroeste |
| Categorización INTUR | 1 Estrella                                |



|              |  |
|--------------|--|
| Tipo Negocio | Finca Agro Eco turística                                 |
| Servicio     | Alimentación<br>Hospedaje<br>Parqueo Privado<br>Senderos |

### 7.3.2 Comedor El Pájaro Carpintero Careto

El comedor el Pájaro Carpintero Careto, es un establecimiento que se encuentra dentro de la comunidad de la Garnacha, su dueño es el señor Pablo Centeno, surgió a partir de que la Reserva se decretara como Área Natural Protegida. Según don Pablo, la Fundación de Investigación y Desarrollo (FIDER), responsable por el co-manejo del área protegida, consiguió por medio de USAID, fondos orientados que fueron utilizados con el fin de desarrollar pequeños negocios en la zona. Inicialmente este negocio abrió sus puertas al turista ofreciendo la venta de café y algunos sándwich, ya que era de gran necesidad debido a los turistas que frecuentaban la Reserva no contaban con servicios de esta índole. Se instauraron entidades tales como el proyecto de Programas de Pequeñas Donaciones (PPD), que ofrecieron créditos del cual don Pablo fue beneficiado con un crédito de \$600 dólares, para dar inicio a su comedor. Cuenta don Pablo que al inicio que abriera sus puertas se encontraba un poco tímido ya que no contaba con experiencia en este tipo de negocio, “nosotros no estábamos acostumbrados a recibir personas, pero poco a poco fuimos trabajando, cuando la gente venía nos pedía la comida así sencilla, la comida local y así fuimos entrando.” (Centeno, 2016). Actualmente este negocio se encuentra inscrito legalmente en las instituciones correspondientes, como son: (Alcaldía, DGI, INTUR entre otras), ver (Tabla #7).

**Tabla 7:** Comedor El Pájaro Carpintero Careto

|                      |  |
|----------------------|--|
| Nombre               | Comedor El Pájaro Carpintero Careto  |
| Dirección            | Comunidad la Garnacha  |
| Categorización INTUR | Categoría D  |
| Tipo Negocio         | Alimento y Bebida  |
| Servicio             | Menú: Carnes asadas de pollo, res y cerdo, gallo pinto con repocheta de queso Suizo, |





|  |   |
|--|---|
|  | ensaladas, pasta con salsa casera y queso rallado suizo, refrescos naturales entre otros. |
|--|---|

### 7.3.3 Mirador Turístico Rancho de Don Luis

Rancho Don Luis nace en el 2004, a partir de que los propietarios don José Luis López y su esposa Odilí Alfaro Gutiérrez, heredaran una finca ubicada en la Reserva Natural el Tisey-La Estanzuela. El proyecto se inició con una inversión de \$1,625 dólares, los que utilizaron para remodelar el local y construir el comedor. Posteriormente, la Fundación de Investigación y Desarrollo (FIDER), les facilitó un préstamo para la construcción de cabañas. El mayor atractivo de este local es un mirador y sendero de aproximadamente 500 metros, el cual se encuentra dentro de la propiedad, que dispone de una increíble vista panorámica a la cordillera volcánica desde Masaya hasta el golfo de Fonseca, además del agradable clima de montaña. El local dispone de un parque de recreación para niños y un amplio parqueo privado. Los servicios alimenticios que ofrecen son: platillos de comida asados y sopa entre otras tradicionales comidas nicaragüenses, ver (Tabla #8). Actualmente este negocio se encuentra inscrito legalmente en las instituciones correspondientes, como son: (Alcaldía, DGI, INTUR entre otras).

**Tabla 8:** Mirador Turístico Rancho de Don Luis

|                      |   |
|----------------------|---|
| Nombre               | Mirador Turístico Rancho de Don Luis                                    |
| Dirección            | Km. 144 1/2 Carretera Estelí San Nicolás                                |
| Categorización INTUR | Categoría D   |
| Tipo Negocio         | Alimento y Bebida   |
| Servicio             | Menú: Asados de: res, pollo, cerdo, sopa de res y gallina en albóndigas |

### 7.3.4 Estancia el Turista

Estancia el Turista, es un comedor que surgió a partir de la afluencia de turistas demandando servicios de comida típica dentro de la Reserva Natural. Los dueños de este establecimiento son don Salvador Cerrato Jirón y doña Blanca Lilliam Zelaya, que vio la necesidad de ofrecer un servicio de alimentación diferenciado e inició ofreciendo güirilas, pero debido a la demanda de los turistas, amplió sus servicios para ofrecer baho y asados, entre otras comidas tradicionales



nicaragüenses (ver (Tabla #9). Actualmente este negocio se encuentra inscrito legalmente en las instituciones correspondientes, como son: (Alcaldía, DGI, INTUR entre otras).

**Tabla 9:** Estancia el Turista

|                      |   |
|----------------------|---|
| Nombre               | Estancia el Turista   |
| Dirección            | Comunidad la Tejera, entrada a la Comunidad la Garnacha   |
| Categorización INTUR | Categoría D   |
| Tipo Negocio         | Alimento y Bebida   |
| Servicio             | Menú: Güirilas con cuajada y crema asado de cerdo y pollo, comida típica baho, solamente los sábados y domingos sopa de gallina con albóndigas solamente los domingos |

## **7.4 Resultado 1: Gestión administrativa de las pequeñas empresas turísticas rurales de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

### **7.4.1 Gestión Empresarial-Análisis Interno**

Según el Reglamento de Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa<sup>10</sup>, los negocios turísticos abordados en esta tesis, son clasificados como micro empresas, debido a que son pequeños negocios familiares que no cumplen con todos los criterios para clasificarlos como pequeñas o medianas empresas ya que estos criterios toman el número total de trabajadores, activos totales y ventas totales anuales para su clasificación. Aunque los negocios turísticos entrevistados tienen una cantidad de años en funcionamiento, se encontró que todos los negocios objeto de esta investigación cuentan con sistemas de administración empíricos, no formales.

Los sistemas de administración, planificación, organización, dirección y control son actualmente difíciles de observar, debido a que no se llevan registros contables, manuales de

---

<sup>10</sup> Ley 645 Ley MIPYMES





procedimiento, perfil de cargo, manuales de funciones, entre otros métodos administrativos formales. No obstante, estos negocios se han desarrollado y funcionado basados en la experiencia y capacidad de los dueños de planear, organizar, ejecutar dirección y control de acuerdo a las necesidades que se les van presentando.

En este capítulo, se presentan los resultados con los datos obtenidos a través de la aplicación de la herramienta de medición, con el objetivo de dar salida a las categorías y sub-categorías planteadas en la matriz de categorías, para un análisis y diagnóstico del estado actual en la que se administran los pequeños negocios turísticos rurales sostenibles en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. La muestra que se utilizó para el diagnóstico de esta investigación está conformada por cuatro establecimientos turísticos rurales en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, los cuales son: Eco Posada El Tisey; Comedor Pájaro Carpintero Careto; Estancia el Turista y Rancho Don Luis. También se darán los resultados obtenidos mediante una encuesta dirigida a clientes de los negocios sobre la calidad percibida.

Es importante aclarar que una adecuada administración “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7). También aclara Galindo, que “a través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimiza el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.” (Galindo, 2006, pág. 13).

El presente análisis de resultados obtenidos se basó en conocer, como los negocios turísticos rurales administran sus actividades mediante los indicadores planteados que se concretan en los pilares fundamentales de la administración, que se presentan a continuación.

#### **7.4.2 Planeación:**

Bajo un modelo orientado de pensamiento estratégico, es fundamental que el conocimiento genere una visión integral para materializar los objetivos planteados, todo con el fin de lograr competitividad, calidad y valor agregado a un destino turístico rural sostenible. En este aspecto, los dueños de negocios entrevistados expresaron que no llevan un plan de negocio definido ni documentado, debido a que perciben que la dirección de sus negocios es administrada de manera empírica, resolviendo las necesidades en el momento que se presenten.

El enfoque de planificación se deriva de una visión, misión y objetivos claros y definidos



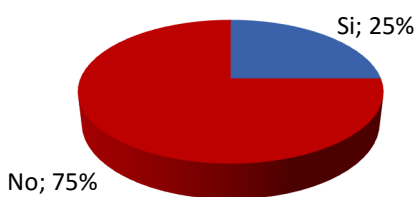
para una adecuada planeación. Comprende elementos que se asocian a la toma de decisiones, conducción de planes de trabajo, enfoques estratégicos o administración estratégica, puesto que, la planeación estratégica “prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo” (Hitt, 2006). Se han tomado en cuenta las posibilidades que tienen los empresarios para elaborar, analizar, estructurar, tomar decisiones, documentar y adoptar la administración estratégica con base en sus objetivos.

La planificación estratégica la conceptualiza Valls, citado por Rivas García y Magdán Díaz, como “un elenco de medidas y mecanismos diseñados por los agentes implicados, directa o indirectamente, en la actividad turística para crear, mantener o convertir un producto o destino turístico determinando en competitivo y facilitando la adopción de decisiones de todas las partes implicadas en el sector” (Rivas García & Magadán Días, 2012, pág. 37).

Con este fin, se procedió a realizar un análisis interno de las empresas, con una serie de preguntas a los dueños de negocios objeto de este estudio, respecto a si poseen un plan de negocio y si lo utilizan, si realizan análisis interno de la empresa, si planifican nuevos proyectos con base en análisis estratégicos, si las funciones se encuentran divididas por departamentos, si tienen identificadas las amenazas, si tienen planes de manejo para proteger los recursos naturales y si las estrategias que implementan se encuentran documentadas, sobre estas preguntas se encontraron los siguientes resultados:

*Gráfica 5: Planeación*

### Se implementa planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que en el pasado, a algunos dueños de los centros turísticos se les elaboró los planes gerenciales formales, actualmente todos expresaron llevar la administración sin un plan de negocios formal. De acuerdo a esta realidad encontrada se dispuso realizar entrevistas dirigidas



a cada uno de los dueños de negocios, con el objetivo de determinar que procesos de la administración practican.

Los resultados que se obtuvieron durante el diagnóstico de los cuatro negocios con respecto a la planeación, arrojaron las siguientes cifras: de manera general, del 100% de las preguntas realizadas por medio del instrumento de diagnóstico, solo el 25% de las respuestas fueron positivas debido a que los entrevistados expresaron que toman decisiones de acuerdo a las circunstancias que se les presentan; sin embargo, no documentan las actividades a realizar, sino que las llevan a cabo de manera verbal a como lo indica don Pablo Centeno, “Eso son conocimientos empírico, aquí escrito no va a encontrar nada, nosotros somos malos para escribir” (Centeno, 2016). El 75% de las respuestas negativas resultaron porque no planifican ni documentan estratégicamente, a como indica doña Nohelia Cerrato “No tenemos un plan de negocio, ósea si hemos trabajado algunos planes de negocios pero no se ajustan a la realidad” (Cerrato & Cerrato, 2016) como resultado, toman decisiones conforme a las necesidades que se presentan (ver gráfica #5).

Según Ponce, la planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir. Se fijan los principios que lo habrán de presidir y orientar. Él propone que una vez que “se definan los criterios, el tiempo y unidades de los planes, la realización de éstos comprenden las siguientes etapas: políticas, procedimientos estratégicos y tácticos, presupuestos y programas”. (Ponce, 2007, pág. 27). De acuerdo a este proceso de planeación, debido a que los dueños de negocios no documentan sus funciones, no han definido los manuales de procedimientos, control estadístico o indicadores de progresos, los cuales son datos o información esencial para diagnosticar la eficiencia con la que se ha trabajado y para ver las fallas y corregirlas.

Los cuatro dueños de negocios expresaron que no planifican formalmente, sino elaboran planes de proyectos con base en las necesidades y capacidades económicas para ser ejecutadas de manera gradual y según ellos estimen necesarios. Los manuales de procedimiento son planteados de manera verbal conforme a las necesidades que se presentan. Según Hitt “la esencia de la estrategia competitiva radica en que la compañía determine cómo va a competir y cómo va a lograr sus objetivos estratégicos, su misión y su intención estratégica fundamental” (Hitt, 2006, pág. 200). Las tácticas y estrategias que implementan estos negocios, son en base a los recursos con que cuentan, por ejemplo, el negocio Rancho Don Luis, prevé una estrategia de diferenciación, la que se basa en no cobrar a los clientes al momento que ingresan a realizar actividades turísticas como es el senderismo, tal como lo indica don Luis “no cobrar la entrada sino que la gente pase libre



para que pueda ir y regresar” (López, 2016), pero no ha previsto un análisis de costo-beneficio con respecto a la estrategia que implementa, por ende no es posible medir que tan eficiente y eficaz sea. Según Hitt, “una estrategia de diferenciación procuran que su producto o servicio sea diferente del de sus competidores en las dimensiones alta y ampliamente valoradas por sus clientes.” (Hitt, 2006, pág. 200).

Los tres dueños de negocios restantes expresaron que implementan estrategias de diferenciación al mantener la calidad de los alimentos que ofrecen. Sin embargo, es difícil de corroborar la efectividad de sus estrategias, debido a que no registran los procesos bajo parámetros estandarizados con respecto a la calidad de los alimentos. No tienen datos de satisfacción de los clientes que compruebe que la estrategia implementada está dando los resultados esperados.

### **7.4.3 Organización:**

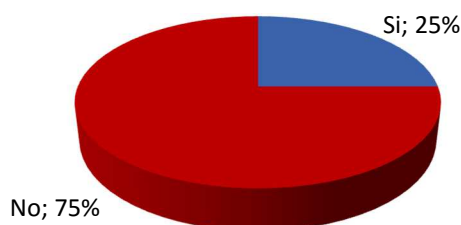
Bajo el pilar de la administración que corresponde a la organización, se refiere a elementos asociados con el diseño organizacional de la empresa, con la departamentalización, organización de los empleados y las actividades, la comunicación tanto interna como externa de los involucrados, el grado de comunicación existente entre los dirigentes y los colaboradores de las organizaciones. La organización de una empresa “implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización” (Hitt, 2006).

Con el fin de obtener un análisis interno de los negocios turísticos objetos de este estudio, con respecto a la implementación de una organización empresarial, se elaboró una serie de preguntas que permitieron evaluar como es la “estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones necesarias en una empresa para su mayor eficiencia. Ponce, propone que la organización se realice en tres etapas: funciones, jerarquías y puestos (Ponce, 2007, pág. 28).

Se procedió a aplicar una herramienta de diagnóstico a los dueños de los negocios objeto de este estudio, con preguntas tales como: si la organización posee un organigrama estructurado, si la estructura de los colaboradores se encuentra dentro de departamentos organizados, si poseen un perfil de cada cargo, si tienen manuales de procedimientos actualizados, si poseen políticas generales bien definidas y actualizadas. Sobre estas preguntas se encontraron los siguientes resultados (ver anexo 1):

*Gráfica 6: Organización*

### **Se organiza el negocio formalmente**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se obtuvieron durante el diagnóstico de los cuatro negocios con respecto a la organización, arrojaron las siguientes cifras: del 100% de las preguntas realizadas (ver anexo 1), se obtuvo un 75% de respuestas negativas, esto debido a que los dueños de negocios entrevistados no están estructurados bajo un plan organizacional formal y el 25% de respuestas positivas resultantes fue, porque algunos de los negocios cuentan con organigramas, políticas y departamentalización de los cargos, sin embargo todos expresaron que actualmente la organización de sus negocios son administradas sin documentar ni definir o actualizar las actividades organizacionales. Todos los dueños de negocios expresaron, que las tareas se dirigen verbalmente, con base en las necesidades que experimentan y no se encuentran definidas ni documentadas con base en los cargos y funciones de cada colaborador (ver gráfica #6).

#### **7.4.3.1 Con respecto a la organización del recurso humano**

Los negocios turísticos rurales objeto de este diagnóstico, no cuentan con una planificación estratégica documentada y por ende la organización y el diseño estructural de los negocios turísticos tampoco se encuentra definido y si bien algunos establecimientos han logrado tener planes de negocios, actualmente ninguno cumple o se rige a dichos planes. Expresa Hitt, “El cambio del marco estructural de una organización es una de las herramientas más preciadas de la administración para desencadenar otros cambios, como generar más productividad o más creatividad en la resolución de problemas.” (Hitt, 2006, pág. 615).

Todos los entrevistados expresaron que emplean mano de obra local y familiar para beneficiar el desarrollo de la comunidad en general, uno de los dueños de negocio entrevistado,



expresó que emplea mano de obra local, pero también de Estelí y San Nicolás. Como lo expresó don Salvador Cerrato “una parte de la localidad, la otra viene de Estelí y de algunas comunidades de aquí del municipio de San Nicolás.” (Cerrato S. J., 2016) Una gran parte de los trabajadores que laboran dentro de los negocios son familiares o comunitarios, debido a esta razón se percibió, que los dueños de los establecimientos no ven necesario implementar o estructurar sus negocios de manera formal, ya que sus colaboradores son familiares, por ende no estima la necesidad de establecer sistemas formales de administrar u organizar.

Es interesante que algunos de los entrevistados expresaron poseer planes de negocios documentados, a como lo indica doña Lilliam Cerrato “tenemos planes de negocio pero, no los ponemos en práctica” (Cerrato & Cerrato, 2016), ninguno de estos actualmente utiliza o se rige bajo los planes de negocios. Todos los entrevistados expresaron no tener necesidad o no gustarles planificar u organizar sus empresas bajo sistemas de procedimientos estructurados, ya que para ellos es más fácil administrar sus negocios empíricamente basándose en experiencias adquiridas a medida que pasa el tiempo.

#### **7.4.4 Dirección:**

Es fundamental considerar todos los pilares de la administración para un diagnóstico congruente y eficaz, el pilar de la dirección garantiza un comportamiento organizacional eficiente. “El fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales” (Hitt, 2006, pág. 26).

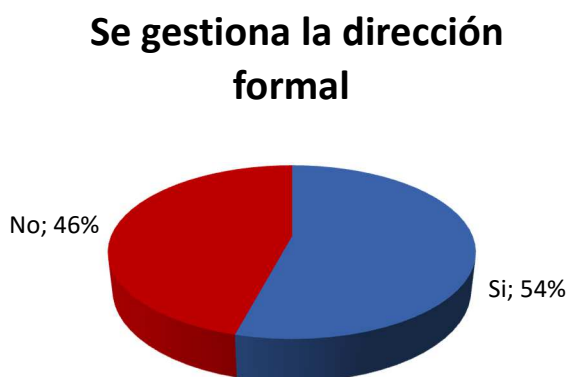
En el caso de los negocios objeto de este diagnóstico, los dueños de éstos son los que se encargan de la alta dirección a como tradicionalmente se observa en pequeños negocios familiares. Según Ponce, la dirección impulsa y coordina al mismo tiempo que vigila las acciones de cada persona involucrada en la empresa, todo con el propósito de que cada función se cumpla eficiente y eficazmente. Ponce sugiere que la dirección comprenda de las siguientes etapas: autoridad y mando, comunicación, delegación, supervisión (Ponce, 2007, pág. 29).

Para un completo diagnóstico con respecto a la dirección, se tomó en cuenta a parte del comportamiento organizacional, si la alta dirección toma en cuenta y motiva a su personal, si el liderazgo en los negocios es congruente y eficaz, se estudia también la conducta dentro y fuera de los involucrados, si existe una formación de equipos especializados. El instrumento que se aplicó



para lograr conocer los datos ya mencionados, se tomó en cuenta si los dueños de negocios son quienes ejercen la dirección: motiva sus empleados, si tienen a alguien que supervise o coordina el trabajo, si cambian de personal con frecuencia, si establece metas a cumplir por su personal y si incluyen a su personal en la toma de decisiones. Sobre estas preguntas se encontraron los siguientes resultados (ver anexo 1):

*Gráfica 7: Dirección*



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a si los miembros encargados de la dirección, motivan a sus empleados, en unanimidad los dueños de negocios entrevistados expresaron que sí motivan a sus empleados y que por ende la rotación de empleados es baja. Algunos de los dueños de establecimientos entrevistados dijeron que cuentan con personal que ha permanecido con ellos desde un inicio, como lo indicó doña Blanca Zelaya “tenemos gente que ha estado con nosotros desde el inicio,” (Zelaya, 2016) según, ella esta es la razón que sus colaboradores, se encuentran satisfechos con el ambiente laboral y la estabilidad organizacional.

El dueño de negocio “Rancho Don Luis”, el señor José Luis, no cuenta con un personal permanente; contrata personal temporalmente, de ser necesario siempre personal de la localidad, mientras tanto el manejo rutinario del negocio se realiza con miembros de la familia. El negocio Pájaro Carpintero Careto, liderado por don Pablo Centeno, tampoco cuenta con personal contratado, todos los que laboran para estos negocios son familiares y no contrata personas de la localidad. Sin embargo ambos negocios reconocen la importancia de liderar adecuadamente a su personal y de incluir canales de comunicación adecuadas para lograr así eficiencia y calidad en los servicios que ofrecen.



Los dos negocios restantes, como son la Estancia el Turista y la Eco Posada el Tisey, emplean personal fuera del núcleo familiar y concuerdan de igual manera en la importancia de un adecuado sistema de liderazgo, motivación y comunicación. Todos los entrevistados expresaron que al momento de tomar decisiones, la opinión de los colaboradores es tomada en cuenta. Lo que indica que empíricamente los canales de comunicación han funcionado de manera positiva en el desarrollo eficiente del negocio.

Dado estos datos individuales, podemos concluir que de manera general el 54% de los factores evaluados para una eficiente dirección, son positivos y el 46% de los criterios evaluados arrojan datos negativos. Esto datos negativos son el resultado de que ninguno de los dueños de negocio entrevistados se rigen bajo sistemas directivos organizados, ni formalmente documentados (ver gráfica #7). Según Hitt “Por lo tanto, cuanto más habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales se tengan, mayor será la probabilidad de ejercer fuerte influencia en los demás.” (Hitt, 2006, pág. 363)

Todos los negocios evaluados indicaron que no hacen uso de estándares ni políticas para evaluar el desempeño de sus colaboradores. Hitt propone que “la dirección de la influencia social en la motivación dependerá probablemente de las normas establecidas por el grupo, es decir, de los estándares de comportamiento individual esperados por los miembros del grupo.” (Hitt, 2006, pág. 434).

Los negocios objeto de este estudio, no establecen metas definidas a cumplir por los colaboradores, que les enmarquen en una buena conducta organizacional. La supervisión del desempeño de los colaboradores es controlada por los dueños de los negocios, lo que debilita el liderazgo ya que los dueños de negocios se encuentran cumpliendo una gran gama de responsabilidades, que les impiden ser eficiente y eficaz bajo estas circunstancias.

Con relación a los equipos de trabajo, si bien todos los entrevistados indicaron que el personal conoce bien cuáles son sus funciones, pero no hay un equipo establecido donde se puedan especializar de acuerdo a las capacidades y habilidades, sino que todos cumplen con las labores diarias de acuerdo a las necesidades que enfrentan. Hitt expresa que “que cuanto más dinámico y complejo sea el ambiente de una empresa, mayor necesidad habrá de que su estructura utilice mecanismos que faciliten la coordinación y la integración como valores, equipos y enlaces.” (Hitt, 2006, pág. 252)

Es posible que los dueños de establecimientos sientan que sus respectivos negocios





funcionan adecuadamente, ya que cuentan con personal capacitado que se siente satisfecho. Sin embargo, se observan diversas debilidades, debido a que no existen políticas ni estándares que ayudarían a evaluar eficientemente la productividad del personal.

Capacitar al personal es de suma importancia, ya que según Hitt su objetivo “en un nivel fundamental se abocan a brindar al empleado aptitudes técnicas, interpersonales o conceptuales.” (Hitt, 2006, pág. 537). Todos los dueños negocios objeto de este estudio indicaron que capacitan a sus colaboradores de manera informal, dándoles tareas a cumplir de acuerdo a las necesidades y objetivos, sin tener políticas de capacitación estructuradas que permita un aumento en conocimientos técnicos tales como procedimientos eficientes para atención al cliente.

Otro aspecto importante a considerar es que se está desaprovechando el capital intelectual, por ejemplo un dueño de negocio entrevistado, expresó que cuenta con un miembro de su familia con estudios superiores en relación al turismo, a como indicó don Pablo Centeno “tengo una hija que es licenciada en turismo” (Centeno, 2016). Sin embargo, sus conocimientos están siendo desaprovechados al no aportar información y estrategias definidas que mejoren las estructuras de la organización. Siendo este tema de suma importancia ya que al contar con personal capacitado se puede formar equipos especializados que cumplan de manera eficiente las labores acorde a sus capacidades.

#### **7.4.5 Control**

El último pilar de la administración que se evaluó, es el nivel o eficiencia del desempeño con respecto al control que tienen los negocios turísticos. El control implica muchos factores o actividades que se pueden coordinar para evitar el desperdicio de tiempo y dinero. Como nos indica la teoría, “la esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quien es un administrador, es responsable....incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua....del desempeño y la evaluación se retroalimenta al proceso de planeación” (Hitt, 2006). En este aspecto se pretende evaluar los posibles factores de descontrol que existen en las empresas turísticas evaluadas.

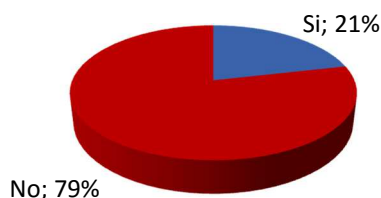
El diagnóstico implicó conocer las medidas que se utilizaron para conocer o evaluar el desempeño de los sistemas tales como, el área de contabilidad y financiera, los estándares que se usan para evaluar al personal, estándares o mediadas tomadas para controlar los sistemas administrativos de manera general y los procesos o mecanismos que se usan para afrontar los problemas. Según Ponce, el control consiste en el “establecimiento de sistemas que permitan medir

los resultados actuales y pasados, con relación a los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba” (Ponce, 2007, pág. 30).

Se procedió a aplicar la herramienta de diagnóstico a los dueños de los negocios objeto de este estudio (ver anexo 1), con preguntas tales como: si implementan medidas de control financiero y contable, si existen políticas y normas de seguridad; si se evalúa el desempeño de sus empleados con base en estándares o manuales por cargo y si poseen normas y políticas de control en la empresa.

*Gráfica 8: Control*

### **Se implementan técnicas de control**



Fuente: Elaboración propia

Se evaluó la existencia de procedimientos de control formales como son, normas, políticas y estándares que enmarquen un adecuado funcionamiento en todas las áreas de los negocios tales como, sistemas financieros, contables, perfil de los cargos, presupuesto de gastos, políticas y normas de comportamiento. Los resultados de manera general fueron: 79% de las respuestas fueron negativas, debido a que los negocios no cuentan con ninguno de estos factores de desempeño formal. El 21% de respuestas positivas, fue debido que para desempeñar sus labores deben controlar los procesos de los negocios, pero no cuentan con un sistema de control documentado y formal para evaluar el desempeño del mismo. Por ejemplo, todos los entrevistados expresaron que no evalúan el desempeño de sus colaboradores con base en estándares o perfiles establecidos, indicando que los colaboradores no conocen los límites de su comportamiento laboral (ver gráfica #8).

Según Hitt, “el control implica la regulación de actividades y conductas” (Hitt, 2006, pág. 568). Los resultados generados con respecto al funcionamiento de un adecuado sistema de control



son congruentes con los resultados que arrojaron las gráficas anteriores, debido a que los negocios objeto de este estudio, cuentan con un deficiente sistema administrativo formal. Son negocios pequeños y familiares, que aunque han recibido muchas capacitaciones que promueven el eficiente funcionamiento de los respectivos negocios, en la práctica es casi nula la implementación de sistemas administrativos estructurados que permitan mejor desarrollo, eficiencia y productividad.

#### **7.4.5.1 Control táctico: control financiero y contable, presupuestos, políticas y normas**

Expresó Hitt, que el control táctico de una empresa es el corazón de ésta, “el alma del conjunto total de controles de una organización. Cuatro de los tipos más importantes de control táctico son: los controles financieros, los presupuestos, la estructura de supervisión, y las políticas y los procedimientos de recursos humanos. (Hitt, 2006, pág. 580)”.

Respecto a los sistemas de control financiero y contable, se encontró que los dueños de negocios objeto de este estudio, llevan unos sistemas de registro diario de ventas, pero no son sistemas estructurados que permitan elaborar una base de datos para análisis y control de presupuestos, pronósticos futuros, puntos de equilibrio y rentabilidad del negocio.

Tres de los dueños de negocios indicaron que no tienen ninguna norma ni políticas formales para controlar sus negocios económicamente. Uno de los dueños indicó que sí tienen normas formales, pero que no son utilizadas, lo que indica que es imposible controlar el desempeño en general cuando no existe ninguna medida que se pueda utilizar y comparar.

También los resultados al diagnóstico concluyeron que: los cuatro negocios incluidos en este estudio, no poseen algún tipo de política o norma de seguridad para sus empleados y si la tienen no la implementan, lo que es altamente peligroso al momento de enfrentar problemas de seguridad con los clientes internos y externos.

Ninguno de los entrevistados indicó que al momento de invertir en mejoras para sus negocios, se formula un adecuado presupuesto o planificación, a como expresó doña Lilliam Cerrato “todo los planes lo hablamos, nos ponemos de acuerdo y se realizan las cosas” (Cerrato & Cerrato, 2016), las decisiones y acciones son tomadas al momento de invertir en sus negocios, de forma oral y consensuada informalmente.

#### **7.4.6 Promoción:**

Debido a que los negocios turísticos que operan dentro de la Reserva Natural el Tisey-

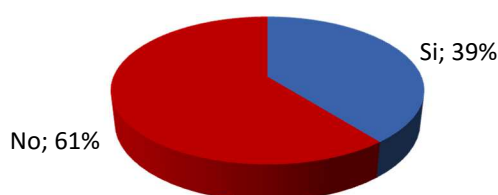


Estanzuela, cuentan con los recursos naturales para explotar responsablemente por medio del turismo rural sostenible, es imperativo que existan elementos relacionados con la divulgación y promoción, esto con el fin de captar o atraer nueva clientela. En este aspecto se analizó las técnicas utilizadas para dar a conocer y atraer clientes, el perfil documentado de sus clientes, el conocimiento del mercado, los equipos de ventas, etc.

Se procedió a aplicar una herramienta de diagnóstico a los dueños de los negocios objeto de este estudio, con preguntas tales como (ver anexo #1): si poseen reportes o informes de las ventas; si tienen capacidad de negociación con los proveedores; si realiza estudios de mercado periódicamente; si dispone de publicidad en su negocio, si conocen el perfil de sus clientes.

*Gráfica 9:* Promoción

### Se implementan las técnicas de promoción



Fuente: Elaboración propia

Como indica Serrano, el medio ambiente es un factor determinante en la elección del turista, por lo que se convierte en un elemento de atracción y de competitividad. Las zonas o lugares rurales en los que se consiga desarrollar un turismo rural respetuoso con el medio y con la comunidad implicada, resultaran más atractivas para los turistas potenciales (Serrano G. P., 2004).

En este aspecto, todos los dueños de negocios entrevistados indicaron, que si bien es cierto que conocen la importancia que tiene la Reserva Natural y el medio ambiente para la atracción de clientes, no han realizado estudios de mercado para determinar la relación que existe entre los recursos naturales y los servicios que ofrecen. Por ende, no conocen si los precios van acorde con las expectativas de los clientes, no tienen un perfil definido del cliente que los visita, no obtienen referencias de los nuevos clientes. De manera general el 61% de los entrevistados no utilizan herramientas de mercadeo y solo el 39% indicó que incorporan técnicas de mercadeo, como anuncios en la radio, para hacer sus negocios más conocidos (ver gráfica #9).



Con respecto a la publicidad y mercadeo, solo un negocio indicó hacer algún tipo de anuncios en medios locales de radio, este negocio es el Comedor Pájaro Carpintero Careto, el dueño don Pablo Centeno dice que: “Bueno tenemos anuncios, como comedor no tenemos o si tenemos pero en una radio de Estelí” (Centeno, 2016). Los tres negocios restantes, indicaron que no hacen ningún tipo de gestión de mercadeo y promoción.

Los cuatro negocios entrevistados, son afiliados a INTUR el cual promociona la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, por diferentes medios. Don José Luis indicó que es parte de “estamos en la ruta del café” (López, 2016). También expresó don Pablo que “hay muchas tour operadora que también los están promoviendo porque usted sabe que eso interesa pues cuando hay un sitio así que ya la gente le suena ya es interés” (Centeno, 2016). Estas tour operadoras que promocionan visitas a la Reserva Natural y venden a sus clientes paquetes que incluyen visitas a algunos centros turísticos rurales, entre los cuales son beneficiados algunos de los centros que se analizan en esta tesis.

Los medios que promueven y ayudan a los pequeños negocios turísticos en la Reserva, son organizaciones gubernamentales tales como INTUR y proyectos como la Ruta del Café, y organizaciones no gubernamentales, tal como indica don Pablo Centeno, “algunas pequeñas organizaciones como: Acción Permanente por la Paz, que son Norte Americanos, que son los que reciben los estudiantes Norte Americanos que pasan por acá... Dragones, Global Glimpse” (Centeno, 2016). Estas organizaciones benefician a los pequeños negocios turísticos rurales, al atraer turistas a la Reserva, pero no existen acuerdos formales o recompensas monetarias, sino que solo se benefician del consumo que hacen los turistas en los negocios, el paquete es vendido por las tour operadoras.

Se observó la inconformidad de los dueños de negocios dentro de la Reserva Natural con las vías de acceso, se percibe que debido a la falta de buenas carreteras, que faciliten el acceso de los clientes a sus negocios, ellos no sienten la necesidad de hacer publicidad y prepararse para recibir mayores cantidades de personas.

Doña Lilliam Cerrato expresó, “Como vamos a hacer publicidad nosotros si aquí la gente viene a decir, “y aquí vine y para venir aquí vine a dañar mi vehículo maltratar mi vehículo” (Cerrato & Cerrato, 2016) por esta razón no publican su negocio, debido a que reconocen que cada persona que los visita en automóvil liviano corre el peligro de dañar o perjudicar sus vehículos y por esta razón no promueven sus respectivos negocios.



Según Hitt, “El diseño de las actividades de marketing y ventas, tiene como objetivo que el cliente se entere de los productos y servicios de los cuales dispone la compañía, así como exhortarlo para que compre lo que la empresa le ofrece.” (Hitt, 2006, pág. 206). Los dueños de negocios turísticos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, precisan realizar una estrategia de divulgación y promoción que aumente el mayor número de turistas y visitantes que generen mayor rentabilidad a los negocios y por ende el éxito empresarial y la mejora en la calidad de vida de los involucrados.

La importancia de conocer el mercado que se quiere atraer es imperativa, este dato se extrae de estudios de mercado periódicos donde se conoce el tipo de clientes, sus preferencias, su motivación, entre otros datos que ayudan a mejorar el servicio ofrecido. En este aspecto en su totalidad los entrevistados dijeron que sus clientes son recurrentes, es decir que no solo visitan una vez la Reserva y los negocios turísticos, sino que llegan en repetidas ocasiones, como lo expresó doña Lilliam Cerrato sobre sus clientes “Generalmente son clientes que repiten, ósea, vienen siempre, son, clientes que ya vienen, que se pierden un mes pero después vienen, hay clientes que tenemos que por lo menos vienen todos los domingos” (Cerrato & Cerrato, 2016). Hecho que les brinda la oportunidad de mantener una clientela estable. Pero estos datos no son formales, sino que empíricamente están siendo recolectados con la experiencia y al observar caras conocidas que visitan los negocios.

En la encuesta realizada a los clientes, se indagó sobre si estos recomendarían a sus conocidos o familiares a visitar la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, los resultados demostraron que el 92% respondió que si recomendarían la Reserva y solo el 8% no recomendaría la Reserva Natural como potencial área a recomendar. (Ver en anexos gráfica # 23). Este dato nos indica el gran potencial que tienen los ofertantes de servicios turísticos rurales de un posible incremento de visitantes y turistas, lo que demuestra la necesidad de planificar estratégicamente e implementar medidas y estrategias que permitan la satisfacción a las necesidades de los posibles clientes nuevos, que resultaría en la amplificación del segmento del mercado en el futuro.

#### **7.4.7 Estrategias implementadas Actualmente**

Las estrategias que los dueños de negocios utilizan para atraer mayor cantidad de clientes a sus respectivos negocios son ofrecer un servicio diferenciado; entre las estrategias más destacadas que implementan son de protección a la marca del negocio, el cual fue expresado durante la etapa de entrevistas por un establecimiento liderado por doña Lilliam y Nohelia Cerrato, tienen la marca



“El Tisey” registrada y utilizan esta marca en la venta de productos elaborados dentro de la finca Eco Posada el Tisey.

Los otros dueños de negocios entrevistados expresaron utilizar una estrategia de ofrecer calidad en los alimentos y servicios para aumentar su clientela. El dueño del negocio Rancho Don Luis, don José Luis López, indicó que la estratégica que él implementa es de no cobrar a los visitantes por el servicio de senderismo. Todas estas estrategias, son herramientas que benefician a cada dueño de negocio a incrementar ventas, al mismo tiempo que se atraen clientes. Sin embargo, son estrategias informales y no se conoce el grado de efectividad que resulta, debido a la falta de datos específicos y parciales que brinden un mayor entendimiento de los beneficios adquiridos al implementar dichas estrategias.

#### **7.4.8 Gestión Empresarial-Análisis Externo**

Dentro de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, existe una diversidad de negocios turísticos que tienen la capacidad para dar respuesta a las necesidades de los visitantes o turistas al mismo tiempo, suficiente para generar ganancias económicas que promuevan el desarrollo integral de los involucrados, lo que a su vez aumentaría la calidad de vida de los mismos. Para realizar un análisis completo sobre la gestión empresarial de los negocios objeto de estudio, se incluyeron aspectos externos de la empresa que beneficiarán o debilitarán el desarrollo integral de éstas. Los aspectos como financiación, acceso a capacitaciones, un sistema nacional de calidad, donde se mide si se encuentran criterios a cumplir para brindar un servicio o producto de calidad.

##### **7.4.8.1 Acceso a Financiación**

Actualmente tres de los entrevistados expresaron que si bien existe fácil acceso a financiamientos, en entidades bancarias como financieras, no hacen uso de estos beneficios por temor o renuencia a incurrir en deuda. También expresaron que los préstamos ofrecidos tienen intereses muy altos, lo que no es atractivo y por ende son altamente riesgosos. Solo un dueño de negocio entrevistado expresó: “yo creo que hay limitaciones en eso verdad, porque tal vez si fuera más accesible, uno ya estuviera poco a poco haciendo mejoras, pero hay un poquito de limitaciones en eso”, (López, 2016). Siendo que las oportunidades para acceder a préstamos con bajo interés son limitadas, hacen que el desarrollo de los negocios sea más lento, lo que conlleva a una debilidad que deberán superar.



#### **7.4.8.2 Capacitaciones**

También se evidenció, que todos los dueños de negocios entrevistados, han sido beneficiados con capacitaciones a través de diferentes proyectos y organizaciones, tales como el amplio apoyo que les brinda el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), el cual les ofrece capacitaciones sobre alimentación, atención al cliente, calidad, gerenciales entre otras; pero todos coinciden en que son capacitaciones beneficiosas pero cortas y esporádicas. Aun así se observó, que el factor de actitud para incorporar temas aprendidos, es un factor importante para la implementación de nuevos aprendizajes. Todos los dueños de negocios entrevistados reconocen la importancia de administrar sus respectivos negocios de una manera formal; sin embargo, existe poco interés en implementar sistemas empresariales formales.

Con respecto a las capacitaciones, el 100% de los entrevistados expresaron que han recibido asistencia, capacitaciones y apoyo por parte de INTUR, CANATUR, RETIRURAL. Estas son entidades que tienen presencia y asociaciones con algunos de los negocios que fueron entrevistados. Uno de los entrevistados expresó que existen alianzas con universidades, con negocios turísticos de Estelí, tour operadoras, donde se ha creado un circuito de colaboración mutua pero de la cual no hay convenios económicos como lo indica don Pablo Centeno: “No tenemos porcentaje, pues porque si alguien viene acá y me dice, a donde puedo hospedarme yo le digo, tal parte pero yo no gano comisión, ni tampoco ellos al enviarnos, tampoco ganan comisión, pero de manera solidaria hay esa red” (Centeno, 2016). La Ruta del Café es un circuito que los beneficia altamente en la captación de turistas extranjeros debido a que promocionan la Reserva Natural por diversos medios de comunicación.

#### **7.4.8.3 Capacidad de negociar con los proveedores**

Se encontró que los dueños de negocios perciben que tienen la capacidad para negociar con los proveedores sobre precios y calidad. Sin embargo, se observó que los dueños de negocios entrevistados demandan una variedad de productos locales como son: legumbres, vegetales, granos, ciertos productos lácteos. Ellos demandan estos productos locales porque conocen que son productos altamente saludables y frescos y aprovechan la temporada en que éstos productos se encuentran en el mercado local; de esta forma ayudan a la economía de los comunitarios proveedores y como resultado se obtiene un bienestar y desarrollo económico de la comunidad.

Desafortunadamente los comunitarios dedicados a la agricultura y ganadería dependen de





muchos factores, tales como el clima para cultivar o producir lácteo, también, no proveen un producto de calidad estándar a como lo expreso doña Lilliam Cerrato: “Bueno a veces, estamos conforme y a veces estamos inconforme, no hay una calidad estándar, es decir que algunas veces viene salada, algunas veces sin sal” (Cerrato & Cerrato, 2016). Estas limitantes son graves, debido a que si no hay materia prima local de buena calidad, estos negocios se ven obligados a viajar a las ciudad más cercana para suplir sus necesidades, lo que limita la capacidad de adquirir productos a precios bajos, ya que los costos de transporte se deben contemplar.

#### **7.4.8.4 Clasificación de Negocios en el Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT) en Nicaragua**

El SNCT, “constituye el marco estructural que ofrece las herramientas técnicas necesarias para el desarrollo de la calidad, fortaleciendo y promoviendo la competitividad del país y facilitando el intercambio comercial; de acuerdo a los derechos y obligaciones de las normativas nacionales y lo suscrito a nivel internacional” (MIFIC, 2016).

De acuerdo a la clasificación establecida por INTUR, tres de los negocios objeto de este estudio se encontraban en categoría “D”, esta categoría significa que se encuentran en etapa de desarrollo, por ende no son sujetos a incluirse dentro del sistema de categorización. (Ver ficha de categorización 1 y 2 de INTUR en anexos), donde se muestran los criterios a evaluar para la categorización de establecimientos de alimentos-bebidas y hospedajes. Es importante destacar que la razón por la que no son sujetos a una clasificación, es porque no cumplen con los criterios establecidos para lograr este objetivo. No obstante, es importante aclarar, que el INTUR se encuentra en proceso de elaboración de un sistema de calidad que se adecuará a la realidad de los negocios turísticos rurales.

Mientras esta nueva clasificación es elaborada e implementada por los supervisores de INTUR, es importante la valoración que los encuestados suministraron, debido a que permite conocer que el tres de los negocios incluidos en esta tesis, están siendo evaluados positivamente con respecto a la calidad de los alimentos y solo uno de los negocios debe tomar acciones correctivas que mejoren la percepción de los clientes con respecto a la calidad de los alimentos que ofrecen.

Una vez que un centro turístico es formado, esté operando y recibiendo turistas, la adecuada planificación e implementación de estrategias de preservación y desarrollo perpetuo, será el factor determinante en la continuidad y el éxito del centro turístico. Debido a las oportunidades que



brinda las extensas y abundante áreas cultivables en la Reserva para la producción, es menester incluir sistemas de sustentabilidad, tales como la producción de quesos madurados, producción de hortalizas orgánicas, producción de café orgánico, plantas medicinales, producción de lombriabono, elaboración de artesanías, la ejecución de proyectos con organizaciones interesadas de los cuales incluyen componentes como: asistencia técnica, capacitaciones, comercialización y transferencia de tecnologías, la implementación del agroturismo, al igual que ofrecer servicios de hospedaría, tours agrícolas, flora y fauna, senderismo, miradores y eventos religiosos. Además, explotar las oportunidades que brinda el participar en eventos, ferias y giras de intercambio nacional e internacional.

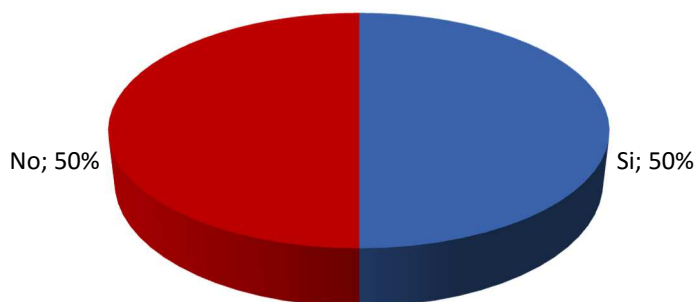
Las relaciones presentes y futuras de los empresarios prestadores del servicio turísticos con los visitantes, se regirán por los principios establecidos en el “Código de Ética del Turismo, adoptado y promulgado por la OMT y las leyes de Nicaragua. Las iniciativas individuales y colectivas requieren considerar las diferentes acciones de buenas prácticas empresariales que permitan garantizar el desarrollo de sus actividades turísticas de forma sostenible.” (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009, pág. 38). Es de suma importancia, que los visitantes de los negocios turísticos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, perciban positivamente la responsabilidad que existe entre los empresarios turísticos con la protección al medio ambiente, ya que esto permite que la buena impresión que los turistas se lleven a sus casas sea transmitida a amigos y familiares, los que multiplicaran la divulgación positiva y a su vez la afluencia de turistas dispuestos a visitar la Reserva.

#### **7.4.9 Percepción general de los cuatro dueños sobre la calidad de sus respectivos negocios turísticos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

Se procedió a aplicar una herramienta de diagnóstico a los dueños de los negocios objeto de este estudio, (ver anexo #1) con una pregunta sobre la valoración general sobre la calidad de los servicios que ofrecen y los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 10:** Percepción general de los cuatro dueños sobre la calidad de sus respectivos negocios

### **Percepción de los dueños sobre la calidad negocios**



Fuente: Elaboración propia

La percepción general de los dueños de negocios entrevistados, indicó que el 50% considera que ofrecen servicios de calidad y el 50% consideran que no ofrecen servicios de calidad, a como lo indica la gráfica #10.

Estos resultados son interesantes, debido a que durante la etapa de trabajo de campo y entrevistas, algunos de los entrevistados se autoanalizaron conforme a las preguntas que se les hizo sobre el funcionamiento general del negocio. En ese momento, se dieron cuenta que no son competitivos y que no ofrecen un servicio de calidad, ya que las respuestas a las preguntas del instrumento de diagnóstico, en su mayoría fueron negativas. Si bien es cierto que los negocios funcionan y reciben clientes, las funciones fundamentales de administración no están siendo aplicadas de manera formal, sino empírica, dando como resultado que no están aprovechando la condición natural que les brinda la Reserva de ofrecer un turismo rural sostenible, esto debido a la falta de implementación de tácticas empresariales que les genere un mejor rendimiento y productividad a nivel integral de los negocio.

También se percibió, que la actitud es un factor muy importante refiriéndose a los métodos y técnicas que son utilizadas por los dueños de negocios. Muchos de ellos indicaron que en algún momento se les fueron otorgados planes de negocios formales, pero ninguno los utiliza como herramienta para la gestión formal de sus respectivos negocios. La capacidad de planear adecuadamente, de organizar, dirigir y controlar los negocios es evidentemente deficiente, puesto que ninguno de los entrevistados indicó poseer un método formal o la aplicabilidad de



herramientas empresariales para un mejor desempeño administrativo.

Aun así, es importante destacar, que la actitud positiva de los dueños de negocios favorece a que los clientes se vean atraídos a visitar y consumir el producto o servicio tradicionales del área. Sin embargo, debido a la falta de una adecuada planificación, los servicios ofrecidos no son competitivos, resultando en un inadecuado servicio al cliente. También existen muchos factores externos como el acceso vial, la escasez de agua, el cambio climático, que perjudican a estos negocios en brindar servicios de calidad, por tanto, existen métodos que puedan ayudar a mitigar los efectos negativos de estos factores, pero no son percibidos ni implementados por los dueños de negocios.

Con base a que sienten y perciben un aumento de clientela en los últimos años, todos los entrevistados dijeron estar satisfechos con sus estructuras, pero reconocen la necesidad de seguir mejorando debido al aumento en la demanda de turistas interesados en visitarlos. Tres de los entrevistados dijeron que aumentarán u ofrecerán servicio de alojamiento en el futuro y uno agrandará sus instalaciones para recibir mayor cantidad de turista. Es menester mencionar que dichos planes no son formales, ni han sido evaluados administrativamente tomando en cuenta herramientas de análisis que permitan brindar un adecuado análisis de costo/beneficio.

#### **7.4.10 Percepción sobre la calidad de los negocios turísticos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

El servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio, especialmente en el momento de interacción de los clientes con los colaboradores y gerencia de todo negocio. El proceso de atención especializada es percibido por los clientes desde el momento que entran en un local, hasta que culmina la visita. Es importante destacar, que en todo momento en que interactúan los clientes con los oferentes de servicios turísticos, están siendo evaluados. Es por esta razón que fue de suma importancia conocer de manera general la percepción de los 51 encuestados aleatoriamente sobre la calidad en general de los negocios que visitaron.

La calidad percibida por los clientes y la forma que emiten juicio con base en el grado de satisfacción de expectativas que sean cumplidas, es un tema multidimensional y altamente subjetivo. El cliente da su juicio en dos dimensiones. Una es el grado de felicidad que siente cuando las experiencia vivida cumple con las expectativas y la otra la manera que compara el producto o servicio con respecto a experiencias previas.



También señala Parasuraman, Zeithaml y Berry, citado por Salazar: “el cliente es el único juez que puede juzgar la calidad del servicio y de su nivel de satisfacción dependerá su predisposición a la fidelidad con el producto-servicio. Así como la rentabilidad de la empresa y la permanencia en el mercado.” (Salazar, 2009, pág. 100).

#### **7.4.10.1 Perfil de los clientes encuestados**

La encuesta fue dirigida a 51 clientes, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente de los cuatro negocios turísticos incluidos en el diagnóstico empresarial. La nacionalidad de los encuestados es de: 1 - Alemania; 2 - Estados Unidos, 1- Colombia, 1- Italiano, 1- Alemán, 45 – Nicaragüenses. (Ver en anexo gráfica #19) Las edades de los encuestados son las siguientes: 10-20 años: 7 encuestados; 21-45 años: 30 encuestados y de 46 años - en adelante: 14 encuestados. (Ver en anexo gráfica # 20). De los 51 encuestados, 24 clientes son femeninos y 27 masculinos. (Ver en anexo gráfica # 21).

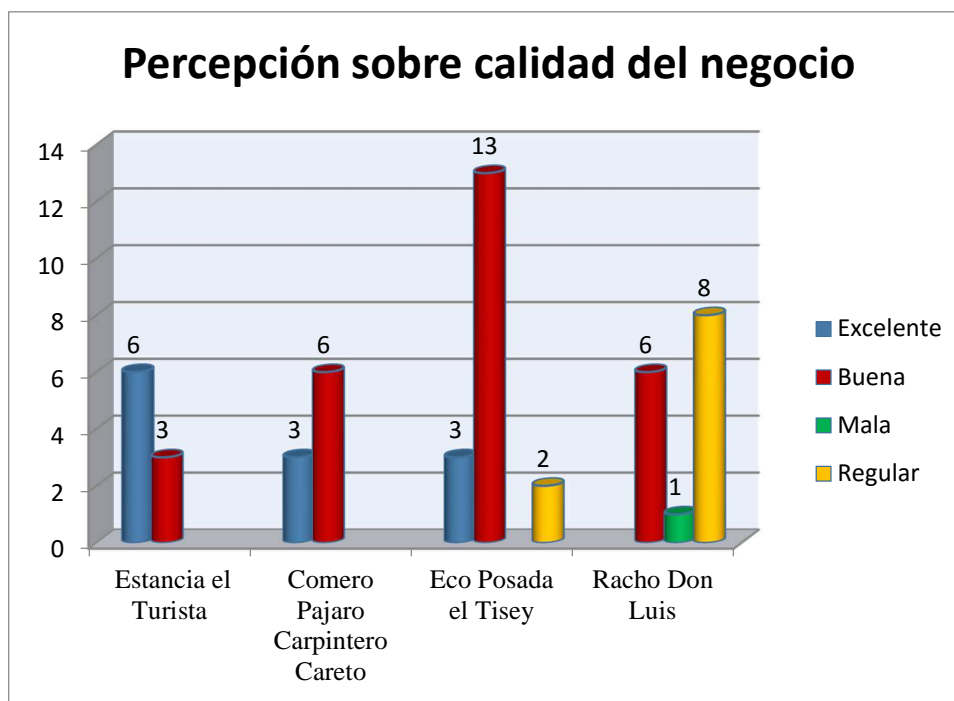
Los resultados de la encuesta aplicada a clientes que visitaron los negocios turísticos rurales, corroboró que los visitas a la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela son recurrentes, o han visitado la Reserva Natural más de una vez, (ver en anexo gráfica #22), lo que indica que se encuentran motivados a regresar y consumir de los productos ofrecidos, brindando oportunidad de mejorar las técnicas administrativa que se implementan.

Todos los dueños de negocios entrevistados expresaron, que la mayor afluencia de turistas que los visitaron son nacionales, este dato es interesante porque concuerda con las estadísticas mencionadas en la justificación de esta tesis, que indica un desinterés de turistas extranjeros a visitar las Reservas Naturales a nivel Nacional. El aumento creciente de turistas en Nicaragua está siendo atraído a otros sectores turísticos, tales como son las visitas a las ciudades coloniales, las playas del pacífico y las visitas a lugares como Isla de Ometepe, afectando negativamente la demanda de clientes extranjeros a las Reservas Naturales. Durante la etapa en que se realizó la encuesta se evidenció que de los 51 encuestados, el 88% son nacionales Nicaragüenses y el porcentaje de clientes extranjeros solamente oscila entre el 2% al 4% (ver en anexo gráfica # 19).

### 7.4.10.2 Percepción de los clientes sobre calidad de los negocios

Basado en las aportaciones teóricas de Hoffman y Bateson, Parasuraman, Zeithaml y Berry, sobre la importancia de la percepción de los clientes con respecto a los negocios, Hoffman y Bateson, citados por Amo, proponen: “la satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios”. (Herrero Amo, 2014, pág. 117). Se procedió a aplicar a través de una encuesta a cincuenta y un clientes (51), que estuvieron dispuestos a colaborar para el diagnóstico de percepción sobre la calidad de los negocios objeto de este estudio, los resultados se indican en la gráfica #11:

**Gráfica 11:** Encuesta: ¿De manera general, como valora usted la calidad de éstos centros turísticos?



Fuente: Elaboración propia

Se encontró que en la Estancia el Turista, seis de los encuestados indicaron que la percepción de la calidad en general del negocio era excelente y tres indicaron que es buena. Tres de los encuestados del Comedor Pájaro Carpintero Careto, indicaron que su percepción respecto a la calidad es excelente y seis indicaron que es buena. Tres encuestados en la Eco Posada el Tisey, indicaron que la calidad de este negocio es excelente, trece personas indicaron que es buena y dos indicaron que era regular. Por último seis encuestados del Rancho Don Luis, indicaron que su percepción sobre la calidad del negocio en general era buena, uno indicó que es mala y ocho



indicaron que era regular. Estos datos nos indican que solo tres de los 4 negocios incluidos en esta tesis, están siendo evaluados positivamente.

El negocio Estancia el Turista, fue el único valorado por la mayoría de los encuestados como “excelente”, dato que es importante ya que corrobora la nueva clasificación dada por el supervisor de INTUR, el señor Norden Oniel Benavidez, quien indicó: “se elevó la clasificación de categoría “D” a “un tenedor” a la Estancia el Turista el día 30 de Junio del corriente año” (Benavidez, 2016). Otro negocio que actualmente realizó mejoras a su negocio, es el Señor Pablo Centeno dueño del Comedor Pájaro Carpintero Careto; el señor Benavidez indicó: que “al señor Pablo Centeno, se le instalaron paneles solares este año” (Benavidez, 2016), dato que también es importante, debido a que concuerdan con la percepción de los clientes sobre este negocio, al percibir la calidad del negocio entre excelente y buena.

La encuesta aplicada a los clientes, respecto a que si regresaría a visitar un centro turístico en particular, indicó que en la Estancia el Turista, el 100% de los encuestados si regresarían, en el Comedor Pájaro Carpintero Careto, el 89% de los encuestados indicó que si regresarían y el 11% que no regresaría, es importante aclarar que este resultado negativo provino de turistas extranjeros, lo que indica que los clientes nacionales si estaría dispuestos a regresar a dicho negocio turístico, mientras que los extranjeros deben encontrar una motivación fuerte para regresar éste negocio en particular. El 83% de los encuestados en la Eco Posada el Tisey, indicaron que si regresarían a visitar mientras que el 17% indicó que no lo haría.

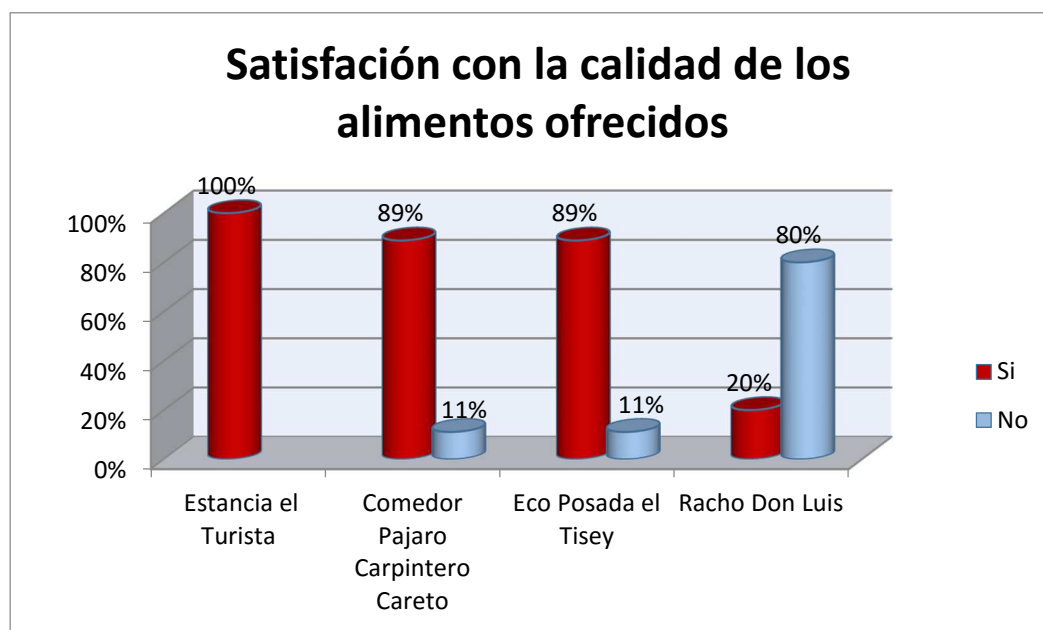
Es importante destacar que la respuesta negativa en el caso de este negocio es similar a la del negocio analizado anteriormente, puesto que, también en este caso la respuesta negativa provino de clientes extranjeros que visitaban la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela por primera vez. En el caso de Rancho Don Luis, 40% de los encuestados respondió que si visitarían el negocio turístico, mientras que el 60% respondió que no lo haría. En el caso de este negocio es importante aclarar, que los encuestados en su mayoría fueron nacionales los que respondieron negativamente y algunos extranjeros. Indicando que este negocio debe implementar medidas de corrección en la gestión administrativa, que permita una mayor satisfacción al cliente.



### 7.4.10.3 Percepción sobre calidad de los alimentos

Es importante conocer la percepción del cliente o turista sobre la calidad de los alimentos, ya que todos los negocios turísticos analizados, proveen servicios de alimentación a sus clientes. Con este motivo se preguntó al cliente: ¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los alimentos ofrecidos en este centro turístico? Los resultados indicaron lo siguiente:

**Gráfica 12:** Encuesta: ¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los alimentos ofrecidos en este centro turístico?



Fuente: Elaboración propia

En la Estancia el Turista, el 100% de los encuestados indicó que se encontraba satisfecho; en el comedor Pájaro Carpintero Careto, el 89% indicaron que se encontraban satisfechos con la calidad de los alimentos y el 11% indicó que no estaba satisfechos; en la Eco Posada el Tisey, el 89% de los encuestados indicaron que se encontraban satisfechos con la calidad de los alimentos y el 11% indicó que no estaba satisfecho y en el Rancho Don Luis el 20%, indicó que se encontraba satisfecho con los alimentos, mientras que el 80% de los encuestados indicaron que no estaban satisfechos. Estos datos son de suma importancia para los negocios, ya que la venta de alimentos es uno de los principales fuente de ingresos de éstos.

La percepción general de los encuestados, es que se sienten motivados a visitar la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, en su gran mayoría son clientes nacionales, perciben un cierto nivel de satisfacción con respecto a la calidad en general de los negocios, con excepción de un negocio que fue evaluado negativamente con respuestas más frecuentes de mal a regular, mientras que los





otros tres negocios son percibidos positivamente, entre buena y excelente.

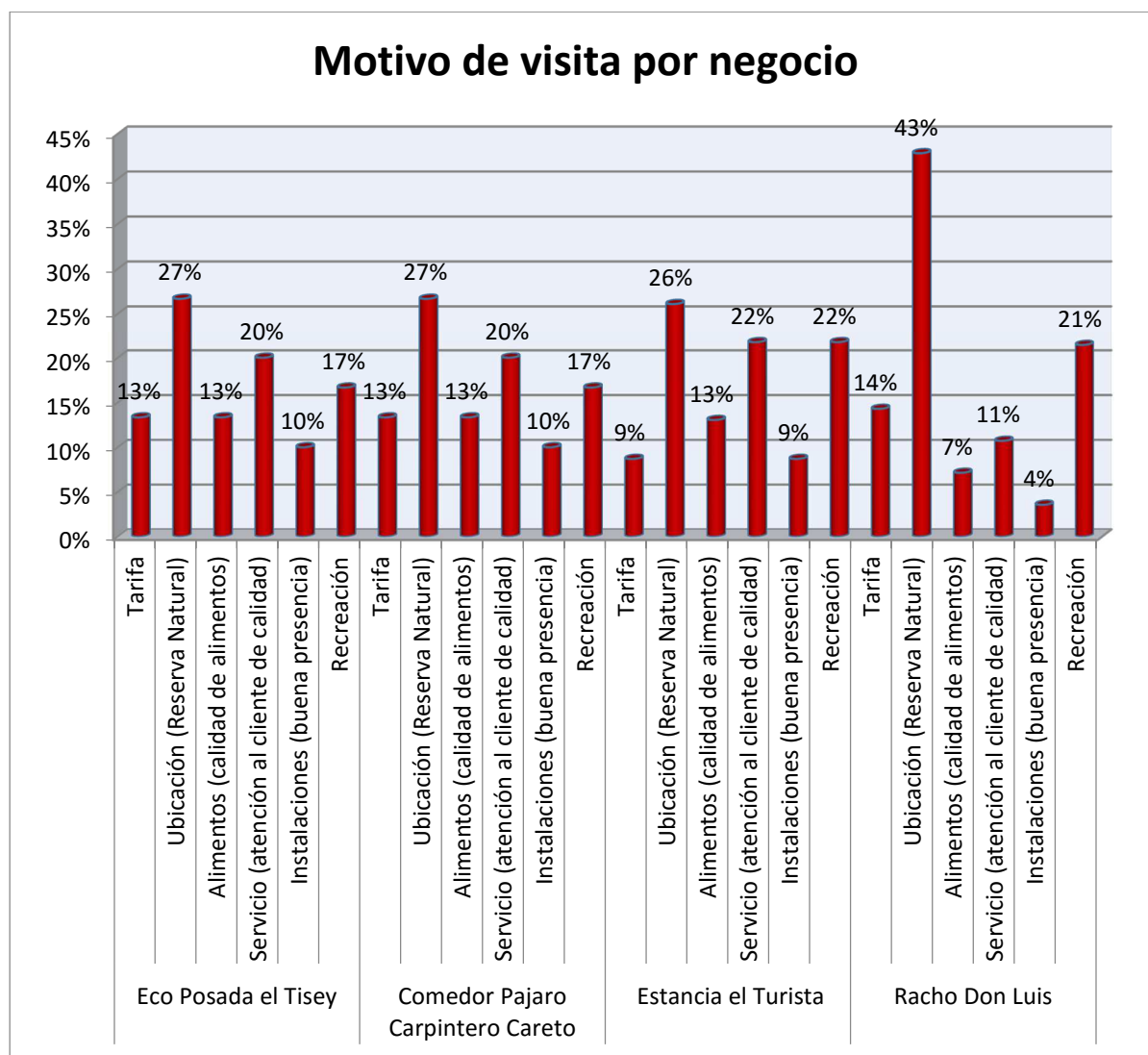
Adicionalmente, uno de los negocios mostró respuestas negativas con respecto a la percepción sobre la calidad de los alimentos ofrecidos, en cambio los otros tres negocios fueron evaluados positivamente con un alto nivel de satisfacción, dato que concuerda con respecto a que los clientes respondieron que están de acuerdo con regresar a visitar el negocio turístico. Igualmente en su mayoría, los encuestados están dispuestos a regresar a visitar la Reserva Natural. Sin embargo, se debe implementar estrategias que atraigan a turistas dispuesto a permanecer dentro de la Reserva Natural un mayor tiempo, especialmente a los clientes extranjeros que actualmente son pocos con respecto a los clientes nicaragüenses encuestados.

#### **7.4.10.4 Motivo de Visita a los negocios**

Las relaciones presentes y futuras de los empresarios prestadores del servicio turísticos con los visitantes se regirán por los principios establecidos en el “Código de Ética del Turismo, adoptado y promulgado por la OMT y las leyes de Nicaragua. Las iniciativas individuales y colectivas requieren considerar las diferentes acciones de buenas prácticas empresariales que permitan garantizar el desarrollo de sus actividades turísticas de forma sostenible.” (Santamaría Zapata & Baca Plazaola, 2009, pág. 38). Es de suma importancia que los visitantes de los negocios turísticos en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, perciban positivamente la responsabilidad que existe entre ellos mismo y la protección al medio ambiente ya que esto permite que la buena impresión que los turistas se lleven a sus casas sea transmitida a amigos y familiares, lo que multiplicará la divulgación positiva y a su vez la afluencia de turistas dispuestos a visitar la Reserva.

Se procedió a preguntar a los clientes de los negocios, que los motiva a visitar los negocios objeto de este estudio y los resultados fueron los siguientes (ver gráfica #13):

Gráfica 13: Encuesta: Motivo de Visita por Negocio



Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta, orientada a conocer el motivo de los turistas o visitantes a la Reserva, mostró que el medio ambiente es uno de los factores más importantes, con altos niveles de respuestas positivas que corresponden a la motivación de visitar la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. En unanimidad todos los encuestados de los cuatro negocios, mostraron una motivación significativamente alta del 27% al 43% sobre que los conduce o atrae a la Reserva, siendo esta respuesta el medio ambiente.

El segundo aspecto más importante, sobre que motiva a los turistas a visitar la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, es la atención al cliente con un 20% a 22% de motivación, lo que indica la necesidad de elaborar un plan de atención al cliente que estandarice la atención brindada por los colaboradores, de igual manera que mejoren la capacidad de controlar las actuaciones,



basándose en estándares que permitan conducir evaluaciones y mediciones acertadas y formales. Siendo esta una motivación para instaurar otros modelos empresariales que mejoren la administración en general de los negocios turísticos rurales.

El tercer motivo de la visita a la Reserva es como demuestra la gráfica # 13, la necesidad de los turistas por recrearse el cuál fue de un 17% al 22%; siendo este tema también de suma importancia debido a que nos demuestra la necesidad de ofrecer paquetes turísticos orientados al turismo de aventura, como es hacer senderismo, montar a caballo, turismo vivencial, turismo con eventos, entre otros.

Con respecto a las expectativas del futuro, todos los dueños de negocios expresaron la necesidad de seguir mejorando tanto su infraestructura, así como los senderos. Están de acuerdo que tienen que seguir desarrollando ideas innovadoras para atraer a sus clientes. Algunas de las ideas de estos negocios es de construir cabañas adecuadas para recibir turistas de la tercera edad; también mejorar los senderos ya que son de alta demanda y atracción para los clientes. El 50% de los entrevistados expresó que una de sus mayores afectaciones o debilidades, es la falta de agua, que los perjudica para seguir implementando proyectos nuevos. Todos conocen la necesidad de mejorar continuamente, diversificar e innovar para lograr una mayor competitividad en el mercado, no obstante debido a la falta de una adecuada gestión empresarial muchos proyectos previstos son difíciles de implementar.

Una vez que un negocio turístico rural se forma y comience a recibir turistas, la adecuada planificación e implementación de estrategias de preservación y desarrollo perpetuo, será el factor determinante en la continuidad y el éxito de estos.

Aunque de manera general, la encuesta aplicada a los clientes sobre la percepción de la calidad es buena, también arrojó una calificación de regular a un negocio, por lo que se deduce que la atención al cliente debe mejorar.

## **7.5 Resultado 2: Aplicación de los principios básicos de desarrollo turístico rural sostenible en la MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

### **7.5.1 Dimensión Ambiental**

La protección de los recursos naturales es efectivamente un factor que determina la continuidad y sostenibilidad de los negocios turísticos rurales. Todos los centros entrevistados estuvieron de acuerdo unánimemente, que hay que proteger y mantener en condiciones óptimas



los recursos naturales, ya que el medio ambiente es uno de los factores más importante para la atracción de clientes.

Desde los años 70, se ha venido intensificando la importancia y atención que se le debe dar a los recursos naturales a nivel mundial; durante este tiempo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el 15 de diciembre de 1972, declaró “año de protección de la naturaleza” lo que agudizó el enfoque que los gobiernos, las organizaciones tanto privadas como públicas, las instituciones, ONGs y público en general le han dado al tema ambiental.

La degradación de los ecosistemas, el cambio climático, la escasez de agua, entre muchos otros factores, se transformó en un problema latente que tenía que ser abordado para su eminente búsqueda de soluciones a los problemas que se enfrentaban. Debido a estas razones se ha conseguido que los líderes a nivel mundial adquirieran una conciencia colectiva sobre el deterioro del medio ambiente. Se realizó la primer Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano en Estocolmo de 1972, la cual condujo a la creación de la Comisión de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, posteriormente se han creado diversas conferencias mundiales con el fin de buscar soluciones. Se organizó la Cumbre de la tierra, donde se elaboró la conocida Agenda 21, la cual cuenta con objetivos y planes de acción donde se busca la mitigación a los más importantes desafíos ambientales.

#### **7.5.1.1 Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

En Nicaragua se han creado una serie de leyes, reformas y planes de acción donde se aborda la necesidad de protección del medio ambiente y los recursos naturales. Como consecuencia se han establecido Institutos y Ministerios que brinden apoyo y educación a la población sobre temas ambientales y la importancia de su protección. El Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), es el ente regulador encargado de la conservación, protección y el uso sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente en Nicaragua. En el 2003, esta Institución a través de su dirección de Áreas Protegidas, elaboró un plan de manejo para la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. Este plan está enmarcado en una serie de leyes y regulaciones de áreas protegidas, y cuenta con once lineamientos de políticas para la planificación, manejo y utilización de los recursos naturales con los que cuenta la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.

El objetivo del plan de manejo administrado por MARENA, “es el de Preservar los ecosistemas, hábitats, especies y procesos ecológicos esenciales en el estado más natural posible. Conservar y restaurar hábitats intervenidos” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural,



FIDER, 2003, pág. 8). Al igual que garantizar la “conservación y restauración de los recursos naturales de la Reserva Meseta del Tisey - Salto La Estanzuela, a través de su aprovechamiento sostenible y generación de beneficios económicos por comunidades adyacentes a la Reserva”. (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 96).

Dicho plan de manejo cuenta con una detallada zonificación de la Reserva Natural, cuenta con una minuciosa lista de normas y procesos a seguir en temas tales como, agricultura y ganadería sostenible, turismo científico, manejo de recursos hídricos, manejo y conservación de suelos, manejo y aprovechamiento sostenible de pinares y bosques de alturas o componente de manejo de germoplasma forestal o componente de uso y manejo de productos no maderables y manejo de fauna silvestre entre otros.

Es importante destacar, que los negocios turísticos rurales objeto de este estudio para la elaboración de esta tesis, tienen conocimiento del Plan de Manejo General elaborado en el 2003, el cual hace más de 10 años expiró. Sin embargo, les ha servido de guía para conocer las medidas y políticas de protección y mitigación del medio ambiente.

Algunos de los negocios turísticos rurales, cuentan con planes de manejo al medio ambiente propio a como lo indicó doña Lilliam Cerrato “existe el plan de manejo de cada finca dentro de la reserva, porque ya cada finca tiene su particularidad entonces nosotros, no estamos trabajando con el plan de manejo pero ya muy desfasado” (Cerrato & Cerrato, 2016), también expresó que el plan de manejo propio de la finca “no lo tenemos actualizado” (Cerrato & Cerrato, 2016). No obstante, todos expresaron que cumplen con buenas prácticas de protección al medio ambiente, basándose en conocimientos empíricos y la voluntad de proteger y cuidar sus recursos naturales. Es imperativo señalar, que constituye una grave problemática el hecho de que el plan de manejo, se encuentra a varios años de desfase. El hecho de que los negocios que actualmente operan dentro de la Reserva Natural no sigan un plan de manejo actual, limita las posibilidades de conservar eficientemente los recursos naturales con que cuentan, debido a que durante los últimos 10 años ha habido cambios importantes en el medio ambiente que ameritan la necesidad de ajustar nuevas políticas de mitigación y manejo.

Durante la etapa de entrevistas, se percibió en todos los involucrados estar conscientes, que de alguna forma sus negocios son invasivos para la naturaleza, flora y fauna, como lo indicó don Pablo Centeno “puede ser en ese particular puede ser invasivo porque, siempre estamos quemando leña y hacemos humo” (Centeno, 2016); sin embargo, tienen las responsabilidad de contrarrestar

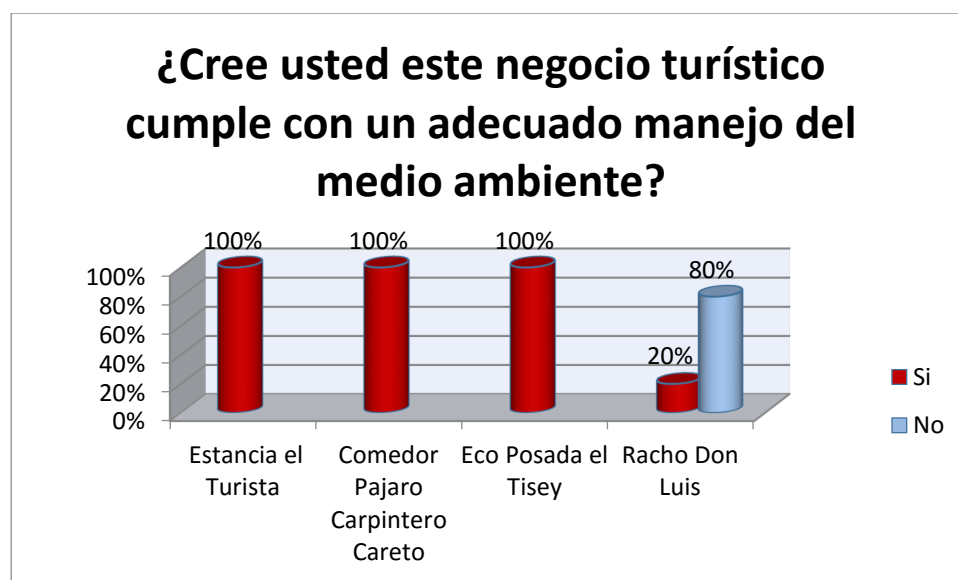


los efectos negativos siguiendo medidas de mitigación y conservación de los recursos naturales.

Se observó durante la etapa de trabajo de campo, que solo un 50% de los negocios cuentan con rotulación para la conservación y protección del medio ambiente, pero el otro 50% no han rotulado sus respectivos negocios, con el objetivo de motivar a sus clientes a conservar y preservar los recursos naturales. Este tema es de suma importancia a tener en cuenta, ya que concientizaría a los visitantes a preservar y proteger los recursos naturales.

Se procedió conocer la percepción de los clientes encuestados, sobre el nivel observado de cuidado y manejo al medio ambiente por medio de los negocios objeto de este estudio, los resultados son los siguientes:

**Gráfica 14:** Encuesta: ¿Cree usted que este negocio turístico cumple con un adecuado manejo del medio ambiente?



Fuente: Elaboración propia

La percepción de los clientes o visitantes encuestados, sobre si creen que el negocio turístico visitado cumple con un adecuado manejo del medio ambiente, los resultados de esta pregunta son positivos con el 100% de los encuestados en los negocios: Estancia el Turista, Comedor Pájaro Carpintero Careto y la Eco Posada el Tisey. Ellos perciben un adecuado manejo del medio ambiente. Sin embargo, en el negocio Rancho Don Luis, solo el 20% de los encuestados percibieron un adecuado manejo al medio ambiente, sin embargo, el 80% percibió un mal manejo al medio ambiente. Durante la observación de campo, se corroboró que el negocio Rancho Don Luis, no cuenta con adecuado manejo de la basura, ya que en el sendero no se encontró ningún cesto de recolección de basura, obligando a que los visitantes tiren la basura en el sendero. Esto



fue percibido mal por los visitantes que fueron encuestados y es la razón probable a la mala percepción sobre el manejo al medio ambiente de este negocio (ver gráfica #14).

Con respecto a la percepción general de los encuestados, sobre si perciben un manejo adecuado del medio ambiente, este fue positivo, con la excepción de un negocio que fue evaluado negativamente. Este dato es muy importante, debido a que todo negocio turístico rural para ser sostenible y atractivo debe cumplir con un adecuado manejo de los recursos naturales y el medio ambiente, ya que este es el atractivo de mayor importancia desde la perspectiva de los turistas o visitantes de la Reserva. A como también lo indican algunos autores, al plantear que toda actividad turística que “respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales, y contribuye de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la expansión de los individuos que viven, trabajan o visitan los espacios protegidos”. (Cornide Rivas, Pou Ametller, Solé Ruiz, & Suari Andreu, 2008, pág. 14). Siendo este uno de los principios fundamentales para la sostenibilidad, según la OMT el cual es “dar un uso óptimo a los recursos medio ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.” (Organización Mundial de Turismo, s.f.).

Debido a la importancia que tiene el tema de mitigación y protección del medio ambiente, el Plan de Manejo aunque se encuentra actualmente desfasado, insta a que la gestión ambiental debe ser responsabilidad de los comunitarios, a como lo indica la Ley 217<sup>11</sup>, “Se incorporará y transformará a los habitantes de áreas protegidas en los verdaderos vigilantes de esos sitios, garantizándoles de parte del Estado todos los derechos y garantías a que tienen derecho los nicaragüenses.” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 4). En este aspecto, todos los entrevistados expresaron que participan en planes de recolección de basura, reforestación y mantenimiento del medio ambiente. Asimismo, la prevención de incendios, a como indicó don Salvador Cerrato “la idea ha sido conservar, verdad, proteger el área, proteger la fauna, verdad, porque si tenemos vegetación, también tenemos fauna, que también son cosas que al turista le llama la atención (Cerrato S. J., 2016). Los criterios y técnicas utilizadas son empíricas, ya que no tienen un adecuado y actualizado plan de manejo general. Así mismo es de suma importancia que el ente regulador en temas del medio ambiente como lo es MARENA, actualice urgentemente el Plan de Manejo elaborado en el 2003. Aun así, se reconoce que es responsabilidad de todos los comunitarios y con énfasis los dueños de negocios turísticos, de proteger eficientemente la Reserva

---

<sup>11</sup> Ley No.217, Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales

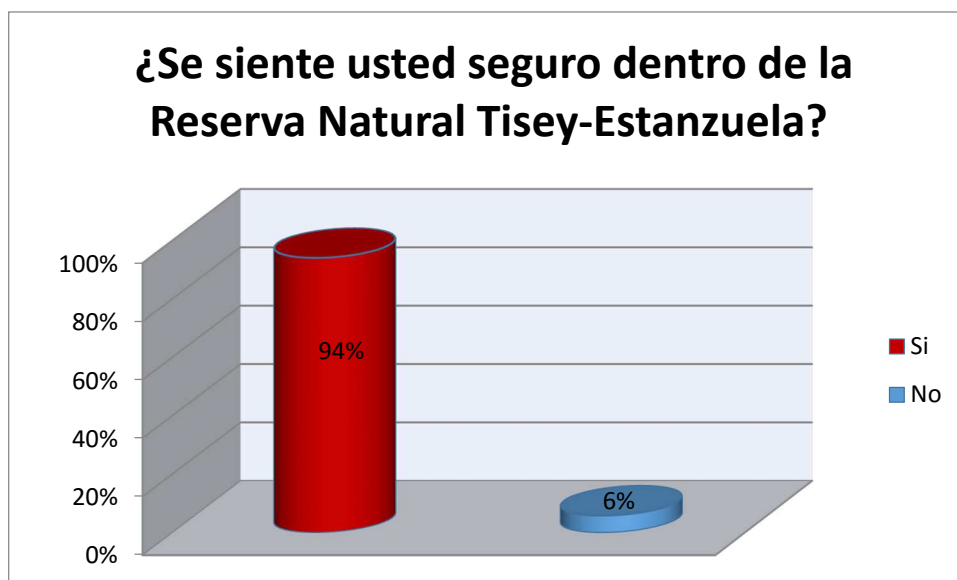
Natural, dado que, sus respectivos negocios son exitosos solo cuando la Reserva Natural está saludable y vibrante para atraer a turistas y visitantes.

### **7.5.1.2 Seguridad en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

Debido a que en muchos países el tema de seguridad ha perjudicado el sector turístico, Nicaragua se encuentra entre los países privilegiados que gozan de seguridad y protección de parte de las autoridades gobernantes.

Se procedió conocer la percepción de los clientes encuestados sobre la seguridad que sienten al entrar y permanecer en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 15:** Encuesta: ¿Se siente usted seguro dentro de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?



Fuente: Elaboración Propia

El resultado obtenido de la pregunta de la encuesta, es que el 94% de los encuestados respondieron que sí se sentían seguros dentro de la Reserva, siendo esta realidad un factor que beneficia positivamente los centros turísticos rurales. Los encuestados se sienten seguros mientras que solo el 6% de ellos se sienten inseguros (ver gráfica #15).

Estos resultados confirman que los oferentes de servicios turísticos rurales, pueden beneficiarse del alto nivel de seguridad que los visitantes perciben. También indican que los dueños de negocios de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, debe de aprovechar esta percepción de seguridad, para potenciar mayor flujo de turistas y visitantes en el futuro.

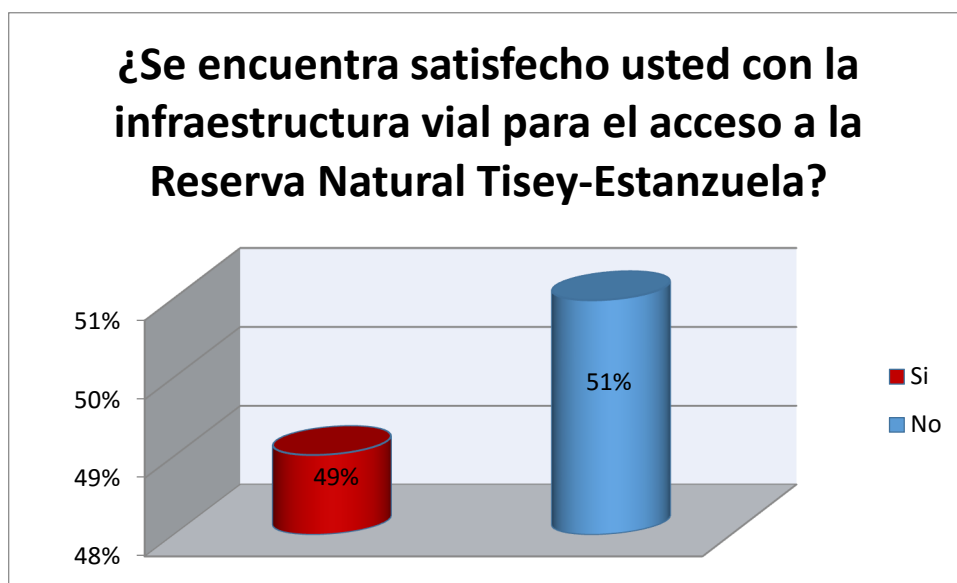


### 7.5.1.3 Vías de acceso que conducen a la Reserva Natural

Es de vital importancia para el desarrollo integral de una Reserva Natural con potencial al turismo rural, el acceso por medio de vías de amplias, seguras y en buen estado. Tres de los dueños de negocios entrevistados, expresaron descontento con las vías de acceso, puesto que se encuentran en muy mal estado, indicando una gran debilidad. Ellos manifiestan que perciben descontento de parte de la clientela al llegar a su destino debido al mal estado de las carreteras. Solo uno de los negocios turísticos entrevistados cuenta con un acceso muy bueno, ya que la carretera para llegar al negocio se encuentra adoquinada en su totalidad.

Se procedió conocer la percepción de los encuestados sobre la satisfacción con respecto al estado de carretera y vías de acceso, los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 16:** Encuesta: ¿Se encuentra satisfecho usted con la infraestructura vial para el acceso a la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?



Fuente: Elaboración propia

El resultado que se obtuvo en la encuesta indicó, que tanto en el Comedor Pájaro Carpintero Careto, Eco Posada el Tisey y la Estancia el Turista, el nivel de desaprobación con el estado de las vías de acceso, es bastante alto. Mientras que los encuestados en el negocio Rancho Don Luis, se encuentra en un alto nivel de satisfacción, ya que la carretera de acceso a este negocio se encuentra en muy buen estado. De manera general se encontró que el 49% se encuentra satisfecho con las vías de acceso, mientras que el 51% se encuentra insatisfecho (ver gráfica # 16).

También, el investigador corroboró que al entrar a la Reserva, partiendo de la salida sur de



Estelí, por detrás del hospital San Juan de Dios, la carretera que conduce hacia el Salto de la Estanzuela se encuentra en estado moderado, pero unos kilómetros antes de llegar a la Eco Posada el Tisey, la carretera se encuentra en mal estado (ver foto #1 en Anexos).

Es importante destacar, que el mal estado de las carreteras dentro de la Reserva ha sido un mal de vieja data, han recibido poca atención de parte de los gobiernos municipales y gobierno central, tal a como se demuestra en una monografía recopilada en 2008, llamada *Proyecto Ecoturístico Integrado en la Reserva Natural el Tisey-la Estanzuela*. Los autores de este proyecto señalan que “el mal estado de los caminos de acceso a la reserva, sobretodo en la época lluviosa, impide, a menudo, el acceso de los autobuses, hace únicamente posible el acceso en vehículos todo terreno y dificulta el acceso a pie” (Natoura S.L, 2008, pág. 69).

Tres de los negocios entrevistados indicaron que el deterioro de la carretera principal a la Reserva Natural, afecta negativamente el acceso de turistas y el dueño del bus que opera para acceder a esta ha tenido problemas con su unidad, ya que por el mal estado de la carretera sufre constantes desperfectos. Doña Lilliam Cerrato, dueña de la Eco Posada el Tisey, manifestó que “solo hay un bus, hace dos viajes, viene por la mañana y regresa por la tarde” (Cerrato & Cerrato, 2016) y doña Nohelia Cerrato comenta que “una unidad ha tenido que suspender sus servicios hasta por tres meses, eso nos afectó grandemente a nosotros con los turistas extranjeros” (Cerrato & Cerrato, 2016). Este dato indica que desde el año 2008 hasta el momento en que se condujo esta investigación, ha habido poca o nula inversión en la carretera de accesos a la Reserva Natural, lo que afecta negativamente al desarrollo integral de los negocios turísticos rurales y se corre el peligro de que los turistas que viajan en vehículos livianos e incluso a pie, al entrar a la Reserva se desmotiven a viajar a ella, así como a no instar a nuevos turistas a visitar la Reserva.

#### **7.5.1.4 Cambio Climático**

El cambio climático ha venido afectando los negocios a nivel mundial, debido a que las estaciones climáticas se han descontrolado y a resultado en devastadoras sequías en unos países y en otros unos inviernos prolongados. La zona donde se encuentra localizada la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, es parte del llamado corredor seco y no ha sido la excepción en cuanto a la afectación del cambio climático en el país, en los últimos tres años se ha venido incrementando los niveles de calor y falta de lluvia, secando ríos, lagunas, afectando los cultivos y los bosques.

El tema del cambio climático ha sido afrontado en todas las cumbres y conferencias mundiales, fue abordado y ratificado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en la



*Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Río+20*, que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil en el 2012. Reconocen que el cambio climático representa un grave peligro para el planeta debido a “la magnitud y gravedad de los efectos adversos del cambio climático que afectan a todos los países y debilitan la capacidad de todos ellos, en particular de los países en desarrollo, para lograr el desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 2012, pág. 5). Siendo este tema de suma importancia mundialmente, no es posible obviar que dentro de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, el cambio climático ha ocasionado graves problemas ecológicos, sociales y económicos.

Tres de los dueños de negocios entrevistados expresaron que el cambio climático ha afectado negativamente sus respectivos negocios turísticos, debido a altos niveles de calor que ha secado la vegetación, también se han producido afectaciones en los pinos por propagación del gorgojo y últimamente los robles se están secando y muriendo. A como lo indicó don José Luis “Sí, porque estamos viendo con este cambio climático, vemos que la vegetación está cambiando, si vemos todo lo que es el encino se está secando, se está muriendo y seguido el roble pues que esta lo mismo” (López, 2016). Esta situación constituye una limitante importante, ya que la mayor atracción que tienen, es el promover los recursos naturales para atraer a los turistas. No obstante, la actitud que asuman los empresarios para enfrentar o no de forma adecuada los fenómenos naturales, resultará en beneficio o en perjuicio en el desarrollo de sus negocios.

Aun con los efectos graves y negativos que ha ocasionado el cambio climático dentro de la reserva, don Salvador Cerrato expresó que, “Bueno, más bien me está beneficiando, porque los clientes buscan lo más fresco.” (Cerrato S. J., 2016) El cambio climático que esta calentado la zona, ha beneficiado su negocio debido a que en otras partes del país el calor es aún mayor y los turistas buscan los lugares más frescos para recrearse. Esto demuestra que es posible sacarle provecho a esta adversidad climática.

#### **7.5.1.5 Tema del Agua en las MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela**

El tema del agua para el desarrollo de un negocio es de suma importancia, debido a que un suministro constante de agua garantiza higiene, mejor servicio en la alimentación, entre otros beneficios, en este tema se encontró que dos de los dueños de negocios entrevistados revelaron que el agua es un problema y una limitante para el desarrollo de sus respectivos negocios. Doña Nohelia Cerrato dice “El agua es el principal problema que tenemos, es la debilidad que tenemos, una de las principales” (Cerrato & Cerrato, 2016), aunque cuentan con pozos y reservorios de



agua, debido a la sequía no sienten que el agua recopilada es la cantidad suficiente para dar respuesta a sus necesidades.

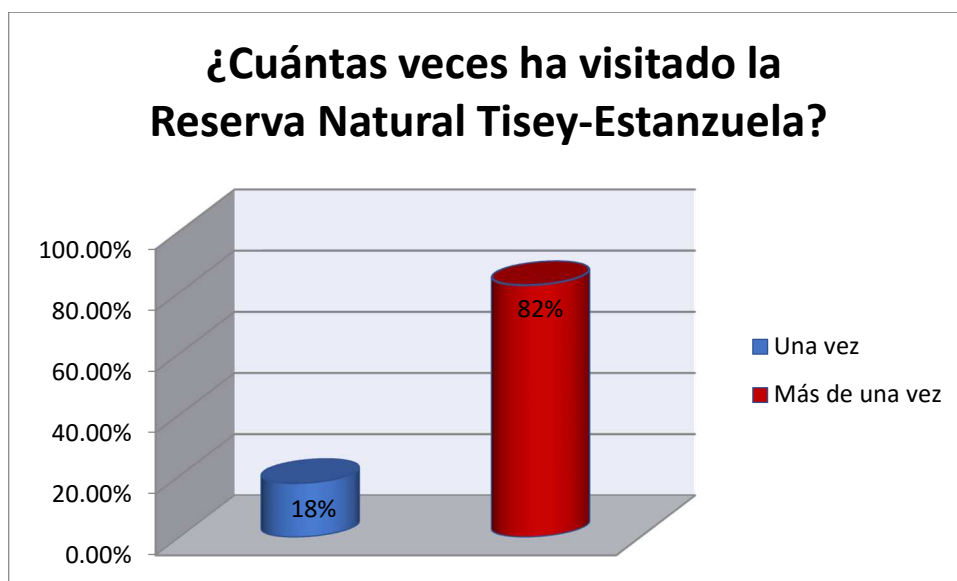
No obstante, los dos negocios restantes entrevistados, no expresaron que el tema del agua fuese un mayor problema, debido a que cuentan con agua potable o un buen sistema de pozos para abastecer las necesidades de agua. A como indica don Pablo Centeno... “Bueno el agua, tenemos un sistema, pero también hay pozos, hay allí unos posos escavados a mano y dan agua para los negocios” (Centeno, 2016). De manera general se encontró que el tema del agua es un tema delicado debido a que los acuíferos han disminuido sus niveles por la sequía, lo que es muy difícil de controlar y no queda más que ahorrar el vital líquido y cuidarlo, siendo que a nivel general todos los negocios dentro y fuera de la Reserva Natural enfrentan problemas similares.

#### **7.5.1.6 Satisfacción respecto a la Reserva Natural**

Con respecto a la pregunta de la encuesta realizada sobre si regresarían a visitar la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, en la Estancia el Turista el 100% de los encuestados indicaron que si regresarían, en el Comedor Pájaro Carpintero Careto el 89% de los encuestados dijeron que si regresaría y el 11% que no regresarían, en Eco Posada el Tisey el 78% de los encuestados indicaron que sí regresarían y el 22% que no y en el Comedor Rancho Don Luis el 93% indico que sí regresarían y el 7% indico que no. (ver gráfica #22 en anexo). Es importante aclarar que en su mayoría los encuestados expresaron estar dispuestos a regresar a visitar la Reserva, debido a que son en su mayoría clientes nacionales y viven relativamente cerca de la Reserva, lo que demuestra que la percepción general sobre la Reserva Natural es positiva.

Se procedió preguntar a los encuestados sobre la cantidad de veces que han visitado la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 17:** Encuesta: ¿Cuántas veces ha visitado la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

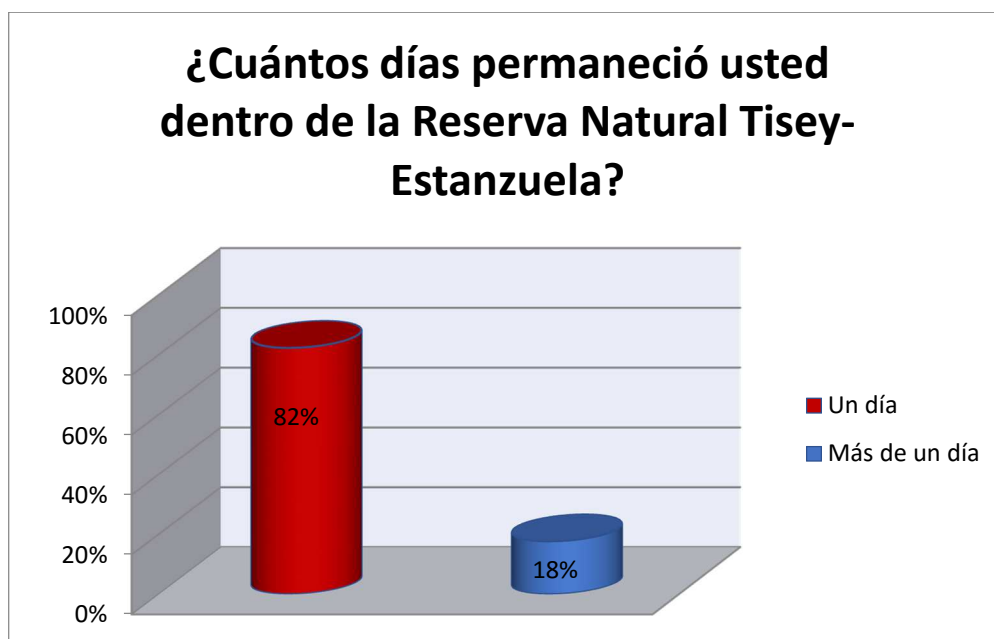


Fuente: Elaboración propia

El 18% de los encuestados indicaron que solo han visitado la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela una vez, mientras que el 82% indicó que la han visitado más de una vez. Este dato demuestra, que los dueños de negocios entrevistados tienen una percepción acertada sobre la recurrencia de los turista, tal como lo indica don José Luis López cuando dice “sí, tenemos clientes frecuentes que siempre están viniendo a visitarnos” (López, 2016). No obstante, la percepción de los dueños de negocios no constituye un elemento suficiente para emprender nuevos proyectos, ya que no cuentan con los datos ni estadísticas objetivas que les apoyen al momento de tomar decisiones, por los que deberán realizar estudios de mercado que les indique la viabilidad, rentabilidad al invertir en nuevos proyectos (ver gráfica # 17).

Se procedió conocer la cantidad de días que permanecieron los clientes encuestados en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, para pronosticar si existe una suficiente demanda de alojamiento, los resultados son los siguientes:

**Gráfica 18:** Encuesta: ¿Cuántos días permaneció usted dentro de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 82% solo permanecieron en la Reserva Natural un día, mientras que solo un 18% indicó que permaneció más de un día. Este dato es de suma importancia, ya que indica que la mayoría de clientes que visitaron los negocios objeto de este estudio, no se quedaron para optar por el servicio de alojamiento. Esto indica una debilidad en la capacidad de captación de turistas dispuestos a permanecer más tiempo dentro de la Reserva y específicamente en los negocios turísticos, también indica una potencial oportunidad de brindar un mejor servicio de alojamiento para atraer turistas por períodos prolongados, dando así oportunidad de crecimiento en la oferta turística y mejoramiento de rentabilidad para las MIPYMES de la Reserva Natural.

### **7.5.2 Dimensión Social**

El turismo rural sostenible, no solo beneficia a los involucrados económicamente, sino también les brinda la oportunidad de conocer diferentes culturas e enriquecer conocimientos sin tener que poner en riesgo la pérdida de su identidad cultural ni social.

Se identificó que las personas que visitan la Reserva se motivan no solo con las bellezas escénicas de la naturaleza, sino que se interesan en conocer de la cultura comunitaria, de cómo hacen las cosas los comunitarios. Todos los dueños de negocios entrevistados expresaron que sus clientes sienten curiosidad por la cultura y tradiciones de los comunitarios. A como lo indica don



Pablo Centeno “...recibimos muchos grupos de estudiantes nacionales, incluso extranjeros que vienen para ver que es lo que se hace en la comunidad, para convivir un rato con nosotros, porque hay un recorrido donde se le muestra a los turistas que es lo que la comunidad hace, entonces los extranjeros que llegan igual vienen para saber de la cultura...” (Centeno, 2016).

Este tema propone una oportunidad de diversificar el servicio turístico para aumentar paquetes que incluyan aspectos de aprendizaje sobre la cultura, gastronomía tradicional, entre otros, para generar más interés a los turistas de visitar a Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.

Para Crosby, las actividades turísticas pueden tomar ventaja de la “variedad de espacios geográficos, actividades agrícolas, pecuarias y comunidades rurales e indígenas, lo que conforma el patrimonio cultural” (Crosby, 2009, pág. 56), añade Crosby que de alguna manera esta estructura crea el patrimonio social y “contribuye un valor, en sí mismo” (Crosby, 2009, pág. 56). Es importante bajo este concepto agregar, que los oferentes de servicios turísticos deben aprovecharse de la diversidad y riqueza de su cultura y tradiciones, siendo que estas constituyen un valor agregado a los negocios turísticos de la Reserva Natural.



### 7.5.2.1 Cultura local

La cultura de las comunidades rurales, sus vivencias, costumbres y técnicas de agricultura, ganadería, artesanías entre otras, constituye una atracción para los turistas tanto nacionales como extranjeros, todos los dueños de negocios entrevistados durante esta investigación, han percibido el interés de los turistas en conocer la cultura de los comunitarios de la Reserva Natural, debido a esta razón, ellos, son abiertos a brindarle a sus clientes, la oportunidad de interactuar con los comunitarios, resultando en clientes satisfechos.

La calidad de vida de los comunitarios ha mejorado, siendo este uno de los principales objetivos para desarrollar turismo rural. Todos los dueños de negocios plantearon, que antes de que surgieran sus negocios turísticos, eran personas tímidas, pero que a partir de las diferentes capacitaciones que han adquirido y el interactuar con los visitantes se han convertido en personas más seguras, dispuestas, capaces para tomar mejores decisiones.

Otro impacto positivo que el turismo rural ha generado a los comunitarios de la Reserva Natural, es la revalorización de sus actividades cotidianas, porque los clientes muestran interés por conocer sus técnicas culinarias, los sabores del campo, los métodos de agricultura y ganadería, entre otros. Los comunitarios han reformado sus negocios para que el visitante pueda sumergirse en la cultura local. El dueño de la Estancia El Turista, comenta que los clientes “se interesan en querer entrar a ver cómo está el sistema en la cocina.... miran los eco fogones, miran la cocina... los clientes vienen porque les gusta el sistema aquí” (Cerrato S. J., 2016). Esto demuestra que se ha generado una oportunidad, de que tanto los comunitarios de la Reserva Natural, como los turistas sean igualmente beneficiados con las prácticas del turismo rural sostenible.

### 7.5.2.2 Gastronomía local

Los negocios objeto de este estudio ofrecen recetas tradicionales, los cuales consisten en, carnes asadas, frijoles frescos, cuajada, güirila, sopas, buñuelos, vigorón, entre otras variedades de comidas tradicionales de Nicaragua y especialmente de los comunitarios de El Tisey-Estanzuela, servicios de alimentos que han sido bien acogidos y satisfecho al cliente.

Es importante aclarar que la llegada de turistas a un entorno que tradicionalmente ha sido poco expuesto, como es el caso en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, que se ha abierto a los turistas desde que fue declarada y clasificada como Reserva Natural, también ha traído





consecuencias negativas. Los dueños de negocios turísticos como por ejemplo, el Comedor Pájaro Carpintero Careto, ha notado las exigencias de los turistas extranjeros, especialmente el turista de avanzada edad es más demandante, lo que limita brindar un mejor servicio. Sin embargo, “también puede provocar una desculturización del destino: el contacto de residentes y turistas puede llevar a la adaptación a las costumbres de los visitantes y a la desaparición de la cultura propia” (Natoura S.L, 2008, pág. 25). El dueño de este negocio ha tenido que adaptar la oferta de comida, a no solo ofrecer productos tradicionales de la región, sino que ha tenido que ofertar comidas a la carta que no son alimentos que tradicionalmente consumen, para satisfacer una demanda de turistas exigentes.

### **7.5.2.3 Cooperación y turismo rural**

El turismo rural sostenible demuestra la importancia que tiene la asociación y cooperación entre los comunitarios, ya que de modo integral se espera que el turismo beneficie no solo a los prestadores de servicios turísticos, sino a los proveedores locales, a los interesados en puestos de trabajo, a los artesanos, dueños de pulperías, guías turísticos entre otros. Debido a esta razón, en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, tres de los dueños de negocio entrevistados, están de acuerdo en la importancia de establecer asociaciones y circuitos de cooperación, a como lo indica don Pablo Centeno: “Eso nosotros le llamamos un circuito local, pero también somos parte de la ruta del café, que es un circuito nacional, porque el turista que vienen por Granada van por Managua, León, Telica, suben por la Garnacha, siguen a Estelí, Somoto y después van por Mirafior, Matagalpa, Jinotega o vienen por otro sitio y bajan; entonces ya estamos dentro de ese circuito” (Centeno, 2016). Ellos entienden que la cooperación les brinda la oportunidad de mostrar una Reserva Natural que ofrece diversidad de entretenimiento y oportunidades para satisfacer las necesidades de los visitantes.

### **7.5.2.4 Aumento de empleos en la Reserva Natural**

El turismo rural viene a beneficiar no solo a los prestadores de servicios turísticos, sino a la comunidad en general, al brindar oportunidades de crear nuevos empleos. En este aspecto, todos los entrevistados indicaron que prefieren emplear personas de la localidad que de otros lugares, para darles oportunidades de mejorar la calidad de vida y aumentar ingresos en la localidad. A como expresó don José Luis... “Si toda, siempre estamos tratado de ubicar personas que sean la gente del lugar, para que los beneficios queden siempre en la zona” (López, 2016), aunque emplea temporalmente, cuando hay necesidad.



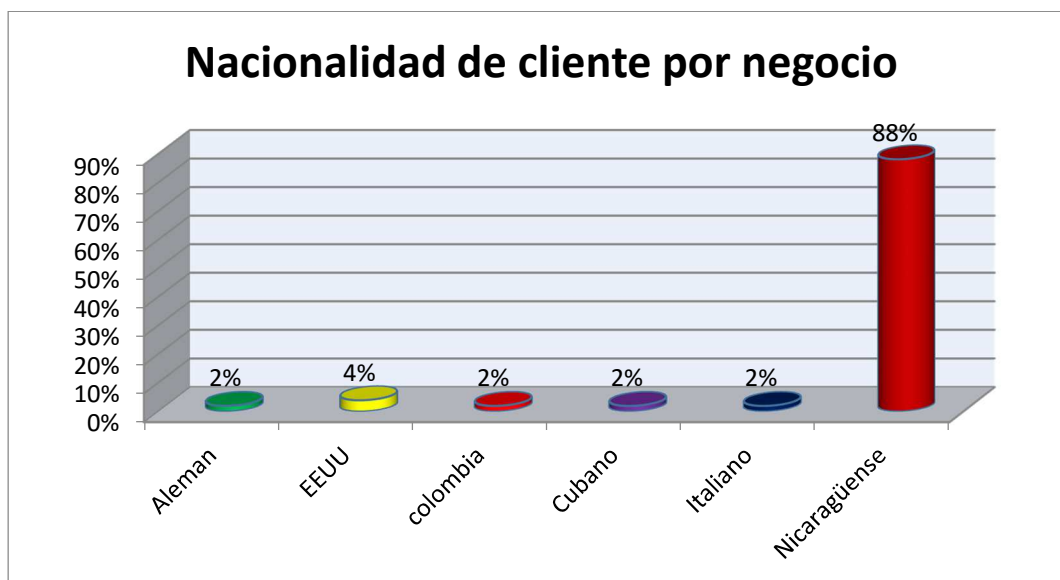
### 7.5.2.5 Turistas extranjeros

Adicionalmente, el investigador observó que las barreras del idioma han creado una importante brecha entre los turistas y los negocios establecidos dentro de la Reserva, lo que puede causar choque entre los dueños de negocios y los turistas. Se observó la dificultad de un turista extranjero de avanzada edad con los dueños de la Eco Posada el Tisey, como fue difícil transmitir las necesidades del turista a las dueñas del negocio, se encontraron frustradas e imposibilidades para entender lo que el turista demandaba. Esto causa problemas para ambos involucrados, ya que si las necesidades de los visitantes no son captadas, no se podrá satisfacer sus necesidades y de igual manera los dueños de los establecimientos están limitados para mejorar sus servicios cuando los mensajes no son entendidos.

### 7.5.2.6 Nacionalidad de los turistas que visitaron la MIPYMES en la Reserva Natural

Sobre el tema de la nacionalidad de los turistas encuestados, se procedió conocer la procedencia de estos, los resultados fueron los siguientes: Como se observa en la gráfica #19 el 88% de los visitantes a la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela son nicaragüenses y entre el 2% al 4% los visitantes al lugar son extranjeros.

**Gráfica 19:** Encuesta: Nacionalidad de cliente por negocio



Fuente: Elaboración propia

Los clientes nacionales han aumentado a como lo expresaron tres dueños de negocios entrevistados. De manera informal tienen cifras aproximadas de visitantes, el cual oscila entre 500



a 600 visitantes mensuales, sin embargo es un dato que proviene de la percepción de los entrevistados, debido a que no llevan un control de visitantes, estos números pueden variar exponencialmente. Al utilizar métodos de recolección de datos formales, se obtendría una mayor aceptación de la cantidad y la procedencia, por ende el segmento del mercado que está penetrando. Aun sin el apoyo de un sistema de recolección de datos, todos los entrevistados indicaron percibir un aumento de turistas que visitan estos los negocios turísticos; lo cual indica una oportunidad de implementar métodos empresariales que permitan una mayor apreciación del segmento de mercado que están penetrando para instaurar estrategias planificadas que le permita satisfacer las necesidades de los clientes en aumento.

#### **7.5.2.7 Materia prima local**

Un aspecto importante que el turismo brinda a las comunidades en general, está en las oportunidades que no solo los centros turísticos sean beneficiados, sino también los comunitarios en general. Se encontró durante la investigación que la materia prima utilizada en los negocios objeto de estudio, dijeron que intentan abastecerse de productos locales como tanto se pueda, pero que aproximadamente el 50% de los productos requeridos para ofrecer un buen servicio tienen que ser traídos de la ciudad más cercana, ya que los proveedores de la localidad no cuentan con capacidad para ofrecer todo lo necesario como lo expresó don Pablo Centeno “, carecemos de productos de afuera como la carne por ejemplo, la de res y la de pollo” (Centeno, 2016) Esto significa una gran debilidad, el no poder disponer de proveedores locales capaces de abastecer las necesidades de los centros turísticos en el momento que sea necesario.

En cuanto a la disposición de los dueños de negocios por consumir productos de la localidad, todos expresaron que conocen que son productos sanos y los pueden seleccionar. También, doña Nohelia Cerrato indicó que “Nosotros tenemos como buena práctica es consumir lo que se puede dentro de la zona” (Cerrato & Cerrato, 2016). Con este estudio se percibió que los cuatro dueños de negocios turísticos desearían contribuir y ayudar a proveedores locales comprando sus productos. Sin embargo, los proveedores locales no son capaces de abastecer calidad y cantidad durante todo el año.

### **7.6 Matriz de Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica para identificar de manera



simple los elementos que aceleran el desarrollo económico de un negocio, para luego encontrar modos de reforzarlos, de igual manera esta herramienta permite identificar los elementos que frenan o perjudican el desarrollo de un negocio. A través de esta herramienta podemos analizar los factores internos y externos en negocios del sector turístico sostenible en la Reserva Natural El Tisey-Estanzuela. “Una de las aplicaciones del análisis FODA, es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.” (Koenes, 1994, pág. 157).

La matriz FODA (también conocida como matriz DAFO), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias empresariales. Generalmente es utilizada para empresas, aunque se puede utilizar esta herramienta en diversos elementos, hasta en personas. La palabra FODA significa:

F - Fortalezas

O - Oportunidades

D - Debilidades

A - Amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta los negocios del sector turístico rural de la Reserva Natural El Tisey-Estanzuela, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Estos pueden ser recursos que se pueden controlar, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan eficientemente.

Oportunidades: son los factores de los negocios objeto de este estudio que resultan positivos, favorables, explotables y que se deberán descubrir en el entorno en el que actúan los negocios del sector turístico rural en la Reserva Natural El Tisey-Estanzuela, y que permitirán obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que inducen a una posición desfavorable frente a la competencia; recursos de los que se carece; habilidades que no se poseen, al igual que actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso



contra la permanencia del negocio turístico rural.

Para analizar los elementos de fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad entre los negocios turísticos rurales en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, se precisa la implementación de la herramienta de análisis FODA, teniendo como premisa que las fortalezas y debilidades constituyen los factores internos de los negocios, los cuales pueden crear o destruir un mismo. Las fortalezas, provienen de los elementos positivos de cada uno de ellos de los cuales se tiene el control y que se materializan en una ventaja competitiva ante otros negocios.

Por el contrario, las debilidades impactan en forma negativa y directa al centro turístico rural, derivándose en malos productos o servicios. Como contraparte a las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas representan los factores externos del negocio, y como tal, difícil sino imposibles de controlar. Las amenazas pueden originarse a la existencia de problemas con agua de calidad, escasez de energía, cambios tecnológicos, inadecuadas vías de acceso o carreteras, acciones gubernamentales y factores sociales, legales o culturales al igual que factores económicos.

A continuación se han puntualizado los factores más relevantes utilizando la matriz FODA, con respecto a los negocios turísticos rurales entrevistados durante la etapa de recolección de información primaria y secundaria, que permitirán la elaboración de estrategias a implementar para lograr desarrollar la MIPYMES de la Reserva Natural en empresas competitivas eficientes, que permitan mayor rentabilidad a la vez que se satisfagan las necesidades de los clientes, los resultados fueron los siguientes: (ver tabla #10)



Tabla 10: Análisis FODA

| ENTORNO INTERNO |   | Fortaleza   |   | Debilidades   |  |
|-----------------|---|---|---|---|--|
|                 |   | F1  | Poseen propiedad privada dentro de un entorno atractivo     | D1  | MIPYMES no adoptan gestión administrativa formal |
|                 |   | F2  | Capacidad de establecer precios competitivos                | D2  | Atención al cliente no capacitado formalmente    |
|                 |   | F3  | Capacidad de diversificar servicios y productos             | D3  | Débil red de aprovisionamiento                   |
|                 |   | F4  | Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales | D4  | Mercadotecnia inexistente                        |
| D5              | Financiación débil  |   |   |   |  |
| ENTORNO EXTERNO |   |   |   |   |  |
| Oportunidades   |   | Estrategia Ofensiva (FO)<br>Diversificar la oferta turística al establecer convenios entre negocios y atractivos turísticos para ofrecer nuevos servicios (F1)(F2)(F3) (O1)(O2)(O3) |   | Estrategia Reordenación (DO)<br>Reestructurar gestión administrativa informal por administración por proceso (D1) (O1) (A1)                               |  |
| O1              | Capacidad para atender mayor cantidad de clientes/turistas eficientemente |   |   |   |  |
| O2              | Diversificar servicios y productos  |   |   | Estrategia (DO) Destinar presupuesto para promover negocios turísticos (D4)(O5) (O1)  |  |
| O3              | Potencial cultural y ambiental  |   |   |   |  |
| O4              | Entidades financieras que ofrecen préstamos a las MIPYMES turísticas      |   |   | Estrategia (DO) Estandarizar calidad de productores locales (D3)(O6) (F2)(F4)   |  |
| O5              | Promocionar servicios y productos   |   |   |   |  |
| O6              | Capacitar proveedores locales para estandarizar calidad                   |   |   |   |  |
|                 | Amenazas  | Estrategia Defensiva (FA)<br>Promover cooperación con entidades gubernamentales y ONGs para mejorar vías de acceso y efectos del cambio climático (F4) (A2) (A3)                    |   | Estrategia Supervivencia (DA) Incorporar manual de atención al cliente para satisfacer mayor cantidad de clientes nacionales y extranjeros (D2) (A1) (O1) |  |
| A1              | Entrada de nuevos negocios mejor estructurados                            |   |   |   |  |
| A2              | Vulnerable a los cambios climáticos                                       |   |   |   |  |
| A3              | Vulnerable infraestructura pública  |   |   |   |  |

Fuente: Elaboración propia

A partir del diagnóstico se realizó durante la etapa de trabajo de campo, se evidenciaron obstáculos que frenarán el desarrollo del sector turístico rural sostenible, como son: la falta de una gestión administrativa empresarial que permitirá optimizar los recursos con los que cuentan los negocios de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. Con la elaboración del análisis FODA, el cual se derivó de las entrevistas realizadas a los dueños de cuatro negocios turísticos; de encuestas realizadas a clientes que se encontraron en los negocios y de observación propia, se formularon las estrategias siguientes:



Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades” (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia permitirá erradicar la gestión administrativa informal para lograr eficiencia y eficacia administrativa por medio de una gestión formal y productiva, para atraer una mayor cantidad de clientes y enfrentar los negocios entrantes con una estructura organizada y optimizada, por ende competitiva. Se propondrá reestructurar la organización de las MIPYMES y adoptar una administración por proceso. Esta administración permitirá que todos los procesos claves de la organización se potencialicen al enfocarlos en la satisfacción del cliente.

Estrategia Ofensiva FO (maxi-maxi): “Es la situación más deseable, que trata de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades” (Navajo, 2009, pág. 89). Se propondrá la estrategia ofensiva, debido a que las MIPYMES turísticas dentro de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, poseen una diversidad de recursos naturales y escénicos que pueden aprovechar al establecer mecanismos de cooperación o alianzas con otros negocios o lugares de atractivo dentro de la Reserva Natural, que permitirá satisfacer las necesidades de recreación de los turistas y visitantes lo anterior permitirá diversificar los servicios y productos para atender una mayor cantidad de turistas por medio de convenios de cooperación entre comunitarios. Se recomendará un convenio de cooperación para vender paquetes turísticos, que incluyan los servicios de alimentación y alojamiento con visitas a atractivos turísticos importantes como es, el sendero de Jalacate.

Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades”. (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia consistirá en designar un presupuesto determinado a la promoción de los productos o servicios de las MIPYMES, para alcanzar un mercado más amplio que permitirá atender una mayor cantidad de clientes eficientemente.

Estrategia Defensiva FA (maxi-mini): “Se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas del medio ambiente.” (Navajo, 2009, pág. 89). Las MIPYMES objeto de este estudio gestionaran apoyo de entidades gubernamentales como, Alcaldías, el MTI y otros, que son los responsables del mantenimiento de la infraestructuras vial de la Reserva Natural para obtener mejoras en esta temática, al mismo tiempo coordinar con el MARENA para actualizar el Plan de Manejo General de protección y mitigación al medio ambiente.

Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades”. (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia permitirá que los dueños de MIPYMES gestionen préstamos para el turismo rural por medio de entidades



financieras que ofrecen bajo interés en este sector.

Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades”. (Navajo, 2009, pág. 87). Consistirá en aprovechar el apoyo de entidades gubernamentales y ONGs, para promover capacitaciones a los proveedores de materia prima, en estandarizar la calidad de estas, reduciendo así la necesidad de abastecimiento fuera de la Reserva Natural. Como resultado se logrará mantener precios competitivos.

Estrategia Supervivencia DA (mini-mini): “El objeto es reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas” (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia de supervivencia que se propondrá será la de intentar mejorar la atención al cliente de las MIPYMES objeto de este estudio, para minimizar el impacto negativo que genera la entrada de nuevos negocios, mejor estructurados, al mismo tiempo que los clientes adquieran lealtad. Al entrar nuevos negocios mejor estructurados y capacitados, se corre el riesgo de que los negocios que no se han adaptado a las demandas de una atención al cliente de calidad, se verán en peligro de desaparecer ante un mercado cada día más competitivo y exigente. Se recomendará a las MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, que incorporaren un manual de atención al cliente, que permitirá capacitar al personal para brindar un servicio al cliente de calidad y defenderse de la competencia entrante, al mismo tiempo que atraerán nuevos clientes a sus negocios.

Como resultado del diagnóstico que se realizó, donde se han delimitados las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para las MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, se estructuraron estrategias que permitirán desarrollar y mejorar el rendimiento de éstas, con el objetivo de que se proyecten como empresas eficientes, de calidad y competitivas, logrando mejorar la cooperación entre los comunitarios y el mejoramiento de los efectos externos adversos; así como permitirán una sostenibilidad turística rural que mejorará la calidad de vida de los involucrados al mismo tiempo que beneficiarán las generaciones futuras.

## 7.7 Objetivo 3: Estrategias propuestas

### **Estrategias propuestas:**

Una estrategia, es “un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización” (Bateman & A. Snell, 2007). Para ejecutar una estrategia se necesita establecer cuáles son las metas estratégicas que la organización planea implementar; estas metas... “son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia; el valor y el crecimiento a largo plazo de la organización” (Bateman & A. Snell, 2007). Es





imperativo que al momento de considerar la implementación de una estrategia, se parta de la misión, visión y objetivos de la empresa, si éstos están con un enfoque a satisfacción de los clientes, si se cuenta con los recursos necesarios y si la estrategia a implementar va a crear valor agregado a la empresa.

Debido a que en el análisis FODA se encontró, que la gestión administrativa de los negocios turísticos rurales en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, es funcional pero no formal, se proponen las siguientes estrategias a implementar para generar una mejora en los procesos administrativos, en la atención al cliente y en la diversificación de los servicios, todos en pro de satisfacer la necesidades y expectativas de los clientes, al mismo tiempo que se alcanza un mejor nivel de sostenibilidad y éxito empresarial.

### **7.7.1 Estrategia #1: Administración por proceso**

#### **Objetivo:**

Erradicar la gestión administrativa informal, para lograr eficiencia y eficacia administrativa por medio de una gestión formal y productiva, para atraer una mayor cantidad de clientes y enfrentar los negocios entrantes con una estructura organizada y optimizada, por ende competitiva.

#### **Tarea:**

Reestructurar la organización de las MIPYMES y adoptar una administración por proceso. Esta administración permite que todos los procesos claves de la organización se potencialicen al enfocarlos en la satisfacción del cliente.

#### **Acciones:**

- Conocer las necesidades del cliente
- Procesos estratégicos: que incluyan procesos que definan como la empresa planea satisfacer las necesidades del cliente, como se planea realizar las ventas y el servicio, como se gestiona la calidad, los planes de innovación que se pueden implementar, los recursos financieros con los que se cuenta.
  - Plan de ventas
  - Plan de innovación
  - Plan de calidad
  - Plan financiero
- Procesos Operativos: son los que interactúan diariamente con el cliente, estos procesos son



los que proveen los productos o servicio al cliente, es necesario hacer procesos de control para cada uno de estos.

- Proceso gestión al cliente
  - Proceso gestión administrativa
  - Proceso gestión operaciones
  - Proceso de gestión de ventas
- Procesos de soporte: para que los procesos operativos sean exitosos se debe identificar los procesos que den soporte a estos.
  - Mantenimiento Infraestructura del negocios
  - Cualificar al personal para mejorar atención al cliente
  - Diseñar e implementar mecanismos de control financiero, recursos humanos, ventas.

### **7.7.2 Estrategia #2: Diversificar la oferta turística**

#### **Objetivo:**

Aprovechar la diversidad de recursos naturales y escénicos que existen en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, al establecer mecanismos de cooperación o alianzas con otros negocios o lugares de atractivo turísticos para ampliar los servicios y productos como resultado fomentar una mayor afluencia de turistas.

#### **Tarea:**

Establecer un convenio de cooperación para vender paquetes turísticos, que incluyan los servicios de alimentación y alojamiento, con visitas a atractivos turísticos importantes como son, las esculturas labradas en piedra del Jalacate.

#### **Acciones:**

- Establecer convenio con Alberto Gutiérrez Jirón (escultor)
- Brindar transporte para llegar al sendero
- Ofrecer servicio de comida y bebida dentro del paquete
- Establecer horarios de visita y precios
- Proporcionar información escrita sobre aspectos importantes de sendero y piedras labradas por don Alberto Gutiérrez Jirón



### **7.7.3 Estrategia #3: Promoción de Servicios y Productos**

#### **Objetivo:**

Determinar un presupuesto especializado para la promoción de los productos o servicios de las MIPYMES, para alcanzar un mercado más amplio que permita atender una mayor cantidad de clientes eficientemente.

#### **Tarea:**

Incluir en el presupuesto mensual, una cantidad apropiada para promocionar paquetes turísticos, servicios de alimento y alojamiento entre otros.

#### **Acciones:**

- Promocionar oferta turística a través de diferentes medios como los medios sociales por internet, la radio, la televisión, los brochures, entre otros acorde a las posibilidades y presupuestos.

### **7.7.4 Estrategia #4: Infraestructura vial y mitigación ante efectos de cambio climático**

#### **Objetivo:**

Con el apoyo de entidades gubernamentales como, Alcaldías, el MTI y MARENA, se propone gestionar nuevos proyectos para mejorar las vías de acceso a la Reserva Natural y actualizar el Plan de Manejo General de protección y mitigación al medio ambiente.

#### **Tarea:**

Por medio del Gabinete de turismo municipal, gestionar nuevos proyectos para mejoras de vías de acceso y Plan de Manejo General.

#### **Acciones:**

- Formular propuestas para gestionar mejoras en reparación y mantenimiento de caminos.
- Actualizar el plan de manejo en conjunto con los actores locales de la comunidad.
- Ejecutar y controlar el plan de manejo.



### 7.7.5 Estrategia #5: Financiamiento para fortalecer MIPYMES turísticas

**Objetivo:**

Gestionar préstamos para fortalecer las empresas turísticas rurales por medio de entidades financieras que ofrezcan los servicios a bajo interés en este sector.

**Tarea:** Seleccionar entidades financieras para gestionar financiamientos para el desarrollo de los negocios.

**Acciones:**

- Elaborar planes de mejora formal
- Elaborar presupuesto para el proyecto
- Seleccionar la entidad que ofrezca el menor interés a largo plazo
- Invertir en mejoras bajos los planes estipulados

### 7.7.6 Estrategia # 6: Promover calidad estándar para proveedores locales

**Objetivo:**

Aprovechar el apoyo de entidades gubernamentales y ONGs para promover capacitaciones a los proveedores de materia prima, en estandarizar la calidad de éstas, reduciendo así la necesidad de abastecimiento fuera de la Reserva Natural. Como resultado se logrará mantener precios competitivos.

**Tarea:** Con el apoyo del Gabinete de la Comunidad Familia y Vida, elaborar una propuesta para estandarizar la calidad de los lácteos y la carne de los proveedores locales.

**Acciones:**

- Solicitar al Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) para capacitar a los proveedores comunitarios para estandarizar la calidad de producción de lácteos y carnes.
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones implementadas.
- Dar seguimiento a la ejecución de los planes de calidad.



### **7.7.7 Estrategia # 7 Manual de atención al cliente (ver anexo # 4)**

#### **Objetivo:**

Mejorar la atención al cliente de las MIPYMES para que los negocios sean más competitivos y sostenibles.

#### **Tarea:**

Implementar un manual de atención al cliente, que permitirá capacitar al personal para brindar un servicio al cliente de calidad, para defenderse de la competencia entrante, al mismo tiempo que se atraen nuevos clientes.

#### **Acción:**

- Capacitar a los colaboradores basados en el siguiente manual de atención al cliente.
- Controlar la calidad bajo los parámetros del manual establecido.
- Crear un buzón de quejas o recomendaciones.



## VIII. CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado en tres niveles, el cual se basó en conocer la gestión empresarial, el nivel de sostenibilidad de los negocios y la percepción de los clientes con respecto a la calidad del servicio. Sirvió para lograr un entendimiento eficiente de la situación actual de los negocios. La triangulación del material teórico permitió adquirir conocimientos científicos y administrativos de autores especializados en el tema, como el señor Michael Hitt, Agustín Ponce, Arturo Crosby, Viñals entre otros personajes. Estos autores aportaron para la elaboración de esta tesis, la cual fue de conocer los factores que permitirán una gestión administrativa estratégica para desarrollar un turismo rural sostenible.

Se encontró que ninguno de los cuatro negocios diagnosticados llevan una gestión empresarial formal, ninguno documenta ni registra aspectos financieros, contables, de recurso humano y promoción. Como consecuencia, la capacidad de administrar, tomar decisiones y planificar es limitada, siendo este uno de los mayores obstáculos para un desarrollo eficiente.

Se determinó que al realizar un análisis de los dos ejes de la sostenibilidad restantes para un turismo rural sostenible (dimensión ambiental y dimensión social), los cuatro negocios no son realmente sostenibles, ya que a nivel ambiental, no poseen un sistemas de monitoreo y mitigación actual, imposibilitando un mantenimiento y mitigación del medio ambiente que tome en cuenta el cambio climático y otros problemas que se está experimentando actualmente. Para esto es importante aclarar que MARENA, que es la institución encargada de proveer un plan de mitigación y mantenimiento se encuentra utilizando un plan que tiene aproximadamente diez años de desfase.

Al utilizar un plan desfasado, no se está tomando en cuenta la problemática actual que enfrenta el medio ambiente en la Reserva Natural. Sin embargo, no es objetivo que el investigador profundizara y preparara planes de manejo para el medio ambiente; sino comprender las razones por las cuales los negocios turísticos no hacen uso de proyectos de mantenimiento y mitigación y resaltar la necesidad que tienen de que las instituciones encargadas del medio ambiente, provean a los pobladores de la área protegida la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, de planes actuales que eviten el deterioro del medio ambiente. Sin embargo, es importante destacar que aun sin planes actuales para mitigación y mantenimiento del medio ambiente, se observó que los negocios



reconocen que es necesaria la preservación de éste para atraer y promover turistas y clientes, que permitan un desarrollo integral de los centros turísticos que operan dentro de la Reserva.

Del análisis de la dimensión social para la sostenibilidad de los negocios turísticos rurales, se encontró que los dueños de éstos reconocen que sus tradiciones y modo de vivir atraen turistas y clientes a sus establecimientos. En este aspecto es importante aclarar, que todos los negocios turísticos rurales objeto de este estudio, ofrecen alimentos tradicionales y permiten a las personas interesadas en conocer cómo se elaboran los mismos, dándoles acceso a conocer la cocina, ver los productos y su preparación. Esta estrategia es bien aceptada entre los clientes. Sin embargo, hay una diversidad de temas sociales que están siendo desaprovechados para atraer a turistas y visitantes. Un ejemplo de esto, es la falta de coordinación entre los comunitarios, para incentivar y promover ferias culturales que permitan profundizar y experimentar a los turistas.

Con las estrategias que se presentaron en esta investigación y el manual de atención al cliente que se propone, se pretende contribuir al fortalecimiento de la calidad y competitividad de los servicios turísticos de los pequeños negocios turísticos rurales sostenibles en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.



## IX. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados encontrados y del análisis realizado durante la investigación, se consideraron las siguientes recomendaciones para los negocios turísticos rurales que participaron en el estudio:

- Estructurar los negocios con una visión de integración para un turismo rural sostenible.
- Es importante que los negocios turísticos rurales implementen sistemas de administración empresarial, basados en los cuatro ejes de la administración las cuales son: planificación, organización, dirección y control.
- Se recomienda implementar las estrategias propuestas para lograr una administración de negocios eficiente y productiva y alcanzar mejor nivel de sostenibilidad turística rural.
- Es imperativo que se instauren y delimiten los procesos de contabilidad y financieros que permitan un mejor control del flujo económico.
- Se recomienda diseñar manuales de cargos y funciones para que permita a cada colaborador, ser responsable de sus funciones y así mejorar el desempeño de trabajo que se realiza.
- Diseñar directrices, metodologías, y procesos de trabajo para cada cargo, que permita optimizar el recurso humano y la especialización.
- Proponer equipos especializados con supervisores que descentralice el control de los dueños de negocios.
- Se recomienda acatar los criterios de evaluación y categorización establecidos por INTUR, para mejorar las actuales categorías “D” “un tenedor,” “una estrella”, por una mejor clasificación en los negocios.
- Diversificar los servicios ofrecidos, incluyendo paquetes de atracción a turistas por medio del turismo de aventura, turismo de vivencia, turismo cultural, entre otros.
- Promover la cultura local, organizando días para ferias culturales, gastronómicas que atraigan una mayor cantidad de turistas.
- Crear condiciones rústicas pero cómodas, para que los turistas experimenten las condiciones rurales, al mismo tiempo que satisfagan las necesidades básicas de alojamiento.
- Organizar paquetes para hacer senderismo dirigido, que permitan conocer una mayor cantidad de recursos naturales.





- Promover y desarrollar avistamiento dirigido de flora y fauna, que satisfagan la necesidad de recreación de los visitantes y turistas.
- Promover y desarrollar un mejor aprovechamiento de las condiciones naturales que ofrece la reserva, realizando visitas de forma dirigida a los miradores, que provea a los turistas de información de mesetas, volcanes etc.
- Desarrollar alianzas de cooperación entre los negocios turísticos rurales que permita a los clientes experimentar un turismo comunitario.

Los resultados encontrados en esta tesis, muestran que los negocios turísticos rurales de la Reserva el Tisey-Estanzuela, se encuentran en vía de desarrollo, en el proceso a convertirse en empresas formalmente estructuradas. Se recomienda realizar futuras investigaciones y proyectos que amplíen sobre el tema y apoyen al desarrollo de un turismo rural sostenible en Nicaragua, que resulte en una oferta de servicios turísticos sostenibles y competitivos para la atracción de turistas y visitantes nacionales e internacionales, al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida y la economía de las comunidades rurales.



## X. BIBLIOGRAFÍA

- Departamento de Registro y Calidad Turística de INTUR. (2013). *Manual Alimentos y Bebidas, Restaurantes, Cafeterías y Bares, Versión 2, Revisada*. Instituto Nicaraguense de Turismo, Managua. Managua: INTUR.
- Instituto Nicaraguense de Turismo. (2013). *Manual Establecimientos de Hospedaje Hoteles, Apart-Hoteles, Condo-Hoteles, Hostales, Casas Privadas de Huéspedes y Albergues*. Instituto Nicaraguense de Turismo, Managua. Managua: CERTIFICA.
- Instituto Nicaraguense de Turismo. (2013). *Gúia Planificación Turística Estrategia Sostenible Municipal*. INTUR.
- Asociación Programa Agrícola San Nicolás. (2004). *Ecoturismo Comunitario en La Garnacha, Area Protegida Tisey-Estanzuela*. Asopasn.
- Ávila, R. (2002). *Turismo Sostenible*. Madrid: RED ALMAR.
- Bateman, T. S., & A. Snell, S. (2007). *Administración un nuevo panorama competitivo; sexta edición*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Benavidez, M. O. (15 de 07 de 2016). Entrevista con funcionario de INTUR. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Caballero, G., & Freijeiro, A. B. (2005). *Dirección Estratégica de la PYME. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial 1a Edición*. Vigo: IdeasPropias, Editorial.
- Castro, Y. P. (2007). Diagnostico de la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto Estado de Lara. *Tesis de Maestría publicada Univesidad Centro Occidental Lisandro Alvarado*. Barquisimeto, Lara, Venezuela.
- Centeno, P. (2016). Entrevista Comedor Pajaro Carpintero Careto. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Cerrato, L., & Cerrato, N. (2016). Entrevista a Eco Posada el Tisey. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Cerrato, S. J. (2016). Entrevista Don Salvador. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Comanejo de Áreas Protegidas, C. (2004). *Elaboración y/o mejoramiento de los sistemas de recaudación de fondos en el área protegida Tisey-Estanzuela*. Managua: Oficina Regional para el Desarrollo Sostenible. Obtenido de <http://www.bio-nica.info/biblioteca/COMAP2004Tisey.pdf>
- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD),. (1988). *Nuestro Futuro Común*. Madrid: Alianza Editorial.
- Crosby, A. (2009). *Re-inventando el Turismo Rural: Gestión y Desarrollo. 1ed. Laertes S.A.* Barcelona: Laertes S.A.
- Crosby, A., & Adela, M. (1996). *Elementos basicos para un turismo sostenible en las areas naturales*. Madrid: Centro Europeo de Formacion Ambiental y Turistica (CEFAT).
- Cuba, M. B. (2012). Factores determinantes del desarrollo turístico. *Tur y Des Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local; Vol 5, Nº 12, junio, 14*.



- Cuba, M. B. (2012). Factores Determinantes Del Desarrollo Turístico del Distrito de Yura. *TuryDes Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*.
- Cuellar Salazar, M. (01 de 09 de 2009). RURASERV: UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN ALOJAMIENTOS RURALES CON AUTENTICIDAD RURAL. Universidad de Girona.
- Daniel Pina, J., & Àlex, R. (Mayo de 2014). *Recetas de éxito en el sector turístico: vías diferentes para un destino común*. Obtenido de El turismo, sector de Futuro:  
<http://www.lacaixaresearch.com/documents/10180/361150/34-35+Dossiers+2+CAST.pdf/b148df58-b6c0-46bd-bec6-e7612d587431>
- Dugan J., P. (1992). *Conservación de Humedales, Un análisis de temas de actualidad y acciones necesarias*. Gland, Suiza: UICN.
- elnuevodiario.com.ni. (03 de 05 de 2013). *En Nicaragua existen 121,919 empresas*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de El nuevodiario.com.ni: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/284929-nicaragua-existen-121-919-empresas/>
- Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. (s.f.). Recuperado el 20 de 12 de 2015, de El Turismo. Conceptos y Definiciones e Importancia Actual:  
<http://www.um.es/aulaseniior/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/Turismo1c.pdf>
- Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER. (2003). *Plan de Manejo Reserva Natural el Tisey-Estanzuela*. Esteli.
- Galindo, L. M. (2006). *Fundamentos de la administración: casos y prácticas*. Mexico: Editorial Trillas.
- García, J. R., & Magadán Días, M. (2012). *Planificación Turística y Desarrollo Sostenible*. Principados de Asturias : Septem Ediciones.
- Herrero Amo, M. (2014). *Tesis Diseño y desarrollo de un sistema de calidad en MIPYMES Turísticas Centroamericanas*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Ingeniería de la calidad, Esp. . (02 de 02 de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de Gurus de la Calidad, similitudes entre sus ideas: <http://es.slideshare.net/olmacale/gurus-de-la-calidad>
- Instituto Nicaraguense de Turismo. (2014). *Boletín de Estadísticas Turismo de Turismo año 2014 No. 25*. Managua: Oficina de Estadísticas Turísticas de la División de Planificación y Desarrollo Turístico.
- John, R. M., Kathy, M., Graham, C., & Jim, T. (1990). *Manejo de áreas protegidas en los trópicos*. Gland, Suiza: Union Internacional para la Conservacion de la Naturaleza y los Necursos naturales (UICN).
- Jose, C. R., Mireia, P. A., Laura, S. R., & Laura, S. A. (2008). *Proyecto Ecoturístico Integrado en la Reserva Natural El Tisey-La Estanzuela*. Esteli: Natoura S.L.
- Koenes, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Dias de Santos, S.A.
- López, J. L. (2016). Entrevista Rancho Don Luis. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Madeleine, G. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Mexico: Editia Mexicana.



- MIFIC. (2016). *Ministerio de Fomento, Industria y Comercio*. Recuperado el 29 de 04 de 2016, de <http://www.mific.gob.ni/SNC/tabid/122/language/es-NI/Default.aspx>
- Naciones Unidas. (19 de 06 de 2012). *El Futuro que Queremos*. Obtenido de Conferencia de la Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible: [https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-l-1\\_spanish.pdf](https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-l-1_spanish.pdf)
- Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago: Ril Editores.
- Natoura S.L. (2008). *Proyecto Eco turístico Integrado en la Reserva natural El Tisey-Estanzuela*. Estelí: UAB.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas "Guía participativa basada en valores"*. Madrid: NARCEA, S. A. DE EDICIONES.
- Nicaragua, B. C. (2015). *Nicaragua en cifras*. Managua: Banco Central de Nicaragua.
- OMT. (2015). *Organización Mundial Turismo (OMT)*. Recuperado el 01 de 12 de 15, de Entender el turismo: Glosario Básico: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Organización Mundial de Turismo. (s.f.). *World Tourism Organization Network*. Recuperado el 1 de 10 de 2015, de Sustainable Development of Tourism: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- Organización Mundial del Turismo, O. (14 de 06 de 2015). *Asamblea General de las Naciones Unidas: El turismo sostenible como instrumento de reducción de la pobreza y protección del medio ambiente (PR No.: 15001)*. (M. Risi, Ed.) Programa de Comunicación y Publicaciones de la OMT. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-01-15/asamblea-general-de-las-naciones-unidas-el-turismo-sostenible-como-instrume>
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. Mexico D.F: Limusa S.A.
- Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE. (04 de 2013). *Manual de Atención al Cliente*. Obtenido de <http://www.fad.es>: <http://www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atenci%C3%B3n%20Cliente.pdf>
- Procuraduría General de la Republica Nicaragua. (2008). *Informe: Evaluación De Las Áreas Protegidas De Estelí (Tisey-Estanzuela, Miraflores-Moropotente, Quiabuc Y Tomabu) y Madriz (Tepesomoto y Cañon De Somoto)*. Secretaria Ejecutiva Sistema de Monitoreo.
- Ramos, E. L.-V. (2011). *Investigación y práctica en la educación de personas adultas*. Valencia: Nau L Libres. Edicions Culturals Valencianes, S.A.
- Retamal, R., Madrigal, R., Alpízar, F., & Jiménez, F. (2008). *Metodología para valorar la oferta de los servicios ecosistémicos asociados al agua de consumo humano, Copán Ruinas, Honduras*. Turrialba: CATIE.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Abur, J., Borst Chow, D., & Henríquez James, E. (2001). *Seguimiento al Proyecto de Ecoturismo Comunitario en Nicaragua*. PROARCA/CAPAS.
- Sadornil, D. D. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.



- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores. S.A. DE C.V.
- Santamaria Zapata, S., & Baca Plazaola, R. (2009). *Definición de la Política y Estrategias para el Turismo Rural Sostenible de Nicaragua*. Managua: Instituto Nicaragüense de Turismo.
- Serrano, G. P. (2004). *Modelos de Investigacion Cualitativa en Educacion Social y Animacion Sociocultural Aplicaciones Practicas*. Madrid: Narcea, S.A Ediciones.
- Serrano, L. M. (2001). Factores a considerar en la gestión de marketing del turismo rural. Como integrar turismo, marketing y medio ambiente en aras de un desarrollo sostenible. *Revista de dirección y administración de empresas, numero 9*, 131-145.
- Sistema de Monitoreo y Evaluación de Impacto del PRODEP. (2008). *Evaluación socio económica de la reserva Tisey Estanduela en el Departamento de Estelí*. Procuraduría General de la República.
- Viñals, M. J. (2002). *Herramientas para la gestion del turismo sostenible en humedales*. Madriz: Closas-Orcoyen S.L.
- Wyngaard, G. (2016). *Módulo 6: Diagnóstico*. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de [www.inti.gob.ar](http://www.inti.gob.ar) : <https://www.fing.edu.uy/sites/default/files/2011/3161/M%C3%B3dulo%20%20Diagn%C3%B3stico.pdf>
- Zapata, S. S., & Baca Plazaola, R. (2009). *Definición de la Política y Estrategias para el Turismo Rural Sostenible de Nicaragua*. Managua: Instituto Nicaragüense de Turismo.
- Zelaya, B. L. (07 de 06 de 2016). Entrevista Estancia el Turista. (D. F. Alaniz, Entrevistador)



## **XI. ANEXOS**

### **Anexo N° 01. Instrumentos de Investigación**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**

**FAREM – ESTELÍ**



### **Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Entrevista Dirigida a Gerentes o Propietarios de los Centros Turísticos establecidos en la Reserva Natural El Tisey-La Estanzuela*

Estimado propietario de negocio, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente estoy realizando un proceso de investigación como requisito indispensable para mi graduación, por lo que me dirijo a usted para solicitarle me brinde información para iniciar el proceso de investigación, los resultados al final del proceso serán de mucho interés para su empresa.

#### **Objetivo:**

Evaluar la gestión administrativa como estrategia competitiva de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016.

**Nombre del Centro Turístico:** \_\_\_\_\_



**Nombre del Gerente o Propietario:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Evaluar los factores que determinan el desarrollo turístico sostenible en los centros turísticos de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el año 2014.

**Preguntas:**

- 1) Dígame ¿La protección de los recursos naturales constituye un factor determinante para la oferta de turismo? Explíqueme
- 2) ¿Tiene plan de manejo y preservación de la naturaleza?
- 3) ¿Qué tan invasivo es el turismo que practica en la naturaleza?
- 4) Cuénteme ¿Los productos que oferta son mayormente elaborados en la localidad y porque es importante ofrecerlos a sus clientes.
- 5) Puede decirme usted ¿Por qué es importante ofrecer productos locales a sus clientes puede nombrarle algunos, son de calidad?
- 6) ¿Cuáles son los productos locales más usados para ofrecer a sus clientes?
- 7) ¿La calidad de los productos locales que utiliza son de su satisfacción?
- 8) Cuénteme Cómo es la convivencia con sus clientes es mayormente personalizada?
- 9) ¿Buscan sus clientes conocer más a fondo la cultura local?
- 10) ¿Son sus clientes recurrentes?
- 11) Ahora dígame ¿Cuáles son los servicios que ofrece usted a sus clientes enumérelos?
- 12) ¿Cuánto invierte al año en mantenimiento de los servicios que ofrece?
- 13) ¿Sus clientes demuestran interés en los servicios complementarios que ofrece?
- 14) Hábleme acerca de las condiciones óptimas que deben cumplirse para el desarrollo de su negocio ¿Posee usted un plan de negocio?
- 15) ¿Cuáles son las estrategias que implementa para hacer de su negocio un atractivo turístico?
- 1) ¿Ofrece el servicio de integración en labores diarias de la vida rural a sus clientes?
- 2) ¿Integra las costumbres rurales en los servicios de hospitalidad que ofrece?
- 3) Hábleme de sobre los elementos que dan valor centro turístico?
- 4) ¿Qué actividades implementa, que no hace la competencia en su centro turístico?
- 5) ¿Qué medidas de protección implementa para evitar que la competencia imite sus



estrategias empresariales?

- 6) ¿Son los recursos naturales parte de su ventaja competitiva, invierte en los planes de protección de los recursos naturales? Explíqueme.
- 7) ¿Qué planes de manejo posee para proteger los recursos naturales que benefician su negocio turístico?
- 8) ¿Cuánto invierte al año en los planes de protección y mantenimiento de los recursos naturales en su negocio turístico?
- 9) ¿La falta de inversión es un factor desfavorable para su centro turístico?
- 10) ¿La infraestructura de su centro turístico es un factor desfavorable?
- 11) ¿Recibe asistencia técnica y gerencial de parte del gobierno?
- 12) ¿La infraestructura vial es satisfactoria para que sus clientes accedan a su centro turístico?
- 13) ¿Los proveedores pertenecen a la localidad?
- 14) ¿La mano de obra que emplea pertenece a la localidad?
- 15) ¿Son sus clientes recurrentes?
- 16) ¿Hábleme acerca del cambio climático ¿ es una amenaza para la continuidad de su centro turístico? Existen otras situaciones que amenacen la permanencia del centro?
- 17) ¿Prevé usted un incremento de turistas en su centro turístico?
- 18) Por último y para cerrar esta entrevista,Dígame ¿Qué estrategias prevé para mantener su ventaja competitiva?





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

FAREM – ESTELÍ



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Entrevista Dirigida a Gerentes o Propietarios de los Centros Turísticos establecidos en la Reserva Natural El Tisey-La Estanzuela*

Estimado propietario de negocio, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente estoy realizando un proceso de investigación como requisito indispensable para mi graduación, por lo que me dirijo a usted para solicitarle me brinde información para iniciar el proceso de investigación, los resultados al final del proceso serán de mucho interés para su empresa.

**Objetivo:**

Evaluar la gestión administrativa como estrategia competitiva de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016.

**I. Datos generales**

Nombre del Centro Turístico: \_\_\_\_\_

Nombre del Gerente o Propietario: \_\_\_\_\_

Fecha de Aplicación: \_\_\_\_\_



## II. Preguntas a MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela:

|              |                           |   | Finca Agro<br>Eco<br>turística<br>Tisey | Comedor El<br>Pájaro<br>Carpintero<br>Careto | Mirador<br>Turístico<br>Rancho de<br>Don Luis | Estancia el<br>Turista |
|--------------|---------------------------|---|---|--|---|------------------------|
| Planeación   | Planes de<br>negocios     | ¿Posee usted un plan de<br>negocio y lo utiliza?  |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Los elementos de valor en su<br>centro turístico están definidos<br>y documentados?                      |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Ha realizado un análisis<br>interno de la empresa?   |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Planifica nuevos proyectos en<br>base a análisis estratégicos?   |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿La estrategias que<br>implementa están escritas?   |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Las medidas implementa<br>para evitar que la competencia<br>imite sus estrategias están<br>definidas?    |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Están definidos los planes de<br>trabajo por departamento?   |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Tiene claras y identificadas<br>las amenazas de su centro<br>turístico?                                  |   |  |   |                        |
|              | Elabora<br>ción de Planes | ¿Define estrategias<br>documentadas para mantener<br>su ventaja competitiva?                              |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Documenta los planes de<br>futuro en su negocio?   |   |  |   |                        |
|              |                           | ¿Tiene planes de manejo para<br>proteger los recursos naturales<br>que benefician su centro<br>turístico? |   |  |   |                        |
|              |                           |   |   |  |   |                        |
| Organización | Diseño<br>Organizacional  | ¿Conoce la misión, visión,<br>objetivos y valores de la   |   |  |   |                        |



|           |                                      |  | Finca Agro<br>Eco<br>turística<br>Tisey | Comedor El<br>Pájaro<br>Carpintero<br>Careto | Mirador<br>Turístico<br>Rancho de<br>Don Luis | Estancia el<br>Turista |
|-----------|--------------------------------------|--|---|--|---|------------------------|
|           |                                      | empresa y están<br>documentados?   |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Posee un organigrama<br>estructurado?   |   |  |   |                        |
|           | Departamental<br>ización             | ¿Existen departamentos<br>organizados?   |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Tiene perfil de cada cargo?   |   |  |   |                        |
|           | Procedimiento<br>s                   | ¿Tiene manuales de<br>procedimientos actualizados?   |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Tiene políticas generales bien<br>definidas?  |   |  |   |                        |
| Dirección | Motivación                           | ¿Motiva sus empleados?   |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Tiene alguien que<br>supervise o coordina el<br>trabajo?                                    |   |  |   |                        |
|           | Comportamien<br>to<br>Organizacional | ¿La eficiencia de sus<br>colaboradores es evaluada?  |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Cambia de personal con<br>frecuencia?   |   |  |   |                        |
|           | Liderazgo                            | ¿incluye a su personal en la<br>toma de decisiones?  |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Establece metas a cumplir por<br>su personal?   |   |  |   |                        |
|           |                                      |  |   |  |   |                        |
| Control   | Evaluación                           | ¿Existen medidas de control<br>financiero y contable?  |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Existen políticas y normas de<br>seguridad?   |   |  |   |                        |
|           | Estándares                           | ¿Posee normas y políticas de<br>control en la empresa?                                       |   |  |   |                        |
|           |                                      | ¿Se evalúa el desempeño de<br>sus empleados en base a<br>estándares o manuales por<br>cargo? |   |  |   |                        |



|  |                        |  | Finca Agro<br>Eco<br>turística<br>Tisey | Comedor El<br>Pájaro<br>Carpintero<br>Careto | Mirador<br>Turístico<br>Rancho de<br>Don Luis | Estancia el<br>Turista |
|--|------------------------|--|---|--|---|------------------------|
|  |                        | ¿Elabora presupuesto de gastos?                                |   |  |   |                        |
|  | Medidas de control     | ¿Controla usted los procedimientos a seguir por sus empleados? |   |  |   |                        |
|  |                        | ¿Tiene mecanismo de control ante los problemas?                |   |  |   |                        |
|  |                        |  |   |  |   |                        |
|  | Precio de venta        | ¿Lleva reportes o informes de las ventas?                      |   |  |   |                        |
|  |                        | ¿Tiene capacidad de negociación con los proveedores?           |   |  |   |                        |
|  | Estudio de mercadeo    | ¿Realiza estudios de mercado periódicamente?                   |   |  |   |                        |
|  |                        | ¿Conoce el perfil de sus clientes y documenta?                 |   |  |   |                        |
|  |                        | ¿Lleva control de los clientes nuevos?                         |   |  |   |                        |
|  | Promoción de Servicios | ¿Dispone de publicidad en su negocio?                          |   |  |   |                        |
|  |                        | ¿Considera que ofrece un servicio de calidad?                  |   |  |   |                        |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

FAREM – ESTELÍ



Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES

*Encuesta dirigida a clientes de los Centros Turísticos establecidos en la Reserva Natural El Tisey-La Estanzuela*

Estimado propietario de negocio, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente estoy realizando un proceso de investigación como requisito indispensable para mi graduación, por lo que me dirijo a usted para solicitarle me brinde información para iniciar el proceso de investigación, los resultados al final del proceso serán de mucho interés para su empresa.

**Objetivo:**

Analizar la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios ofrecidos por las pequeñas empresas turísticas rurales de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela.

Nombre del Negocio \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Edad    Entre 10-20 \_\_\_\_ Entre 21-45 \_\_\_\_ 46 en Adelante \_\_\_\_

¿De manera general, como valora usted la calidad de este centro turístico?

Escala 1-4   Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_



¿Cómo valora usted la calidad de servicio de este centro turístico, referentes a higiene, seguridad, información, trato al cliente, señalización?

Escala 1-4   Excelente\_\_\_\_   Buena\_\_\_\_   Regular\_\_\_\_   Mala \_\_\_\_

¿Cómo considera usted la tarifa de las habitaciones en este centro turístico?

Escala 1-4   Muy Alta\_\_\_\_   Alta\_\_\_\_   Justa\_\_\_\_   Baja \_\_\_\_

¿Cómo considera usted los precios de los alimentos este centro turístico?

Escala 1-4   Muy caros\_\_\_\_   Caros\_\_\_\_   Buen precio\_\_\_\_   Baratos \_\_\_\_

¿De manera general, como considera usted las instalaciones de este centro turístico?

Escala 1-4   Excelente\_\_\_\_   Buena\_\_\_\_   Regular\_\_\_\_   Mala \_\_\_\_

¿Por qué eligió usted visitar este centro turístico?

\_\_\_\_ Tarifa

\_\_\_\_ Servicio (atención al cliente de calidad)

\_\_\_\_ Ubicación (Reserva Natural)

\_\_\_\_ Instalaciones (buena presencia)

\_\_\_\_ Alimentos (calidad de alimentos)

\_\_\_\_ Actividades complementarias (hacer senderismo, avistamiento aves, visitar mirador)

\_\_\_\_ Recreación

¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los alimentos ofrecidos en este centro turístico?

Si -----

No -----

¿Regresaría usted a visitar este centro turístico en particular?

Si -----

No -----

¿Regresaría usted a visitar la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?



Si -----

No -----

¿Cree usted este negocio turístico cumple con un adecuado manejo del medio ambiente?

Si -----

No -----

¿Se siente usted seguro dentro de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

Si -----

No -----

¿Se encuentra satisfecho usted con la infraestructura vial para el acceso a la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

Si -----

No -----

¿Cuál es el motivo de su visita a la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

Aventura \_\_\_\_\_ Observación de Aves \_\_\_\_\_ Cercanía a Estelí \_\_\_\_\_ Medio Ambiente y Naturaleza \_\_\_\_\_

Hacer senderismo \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_ Estudio \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Seguridad \_\_\_\_\_

¿Recomendaría usted que sus conocidos o familiares visiten la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

Si -----

No -----

¿Cuántos días permaneció usted dentro de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

Un día \_\_\_\_\_ Más de un día \_\_\_\_\_

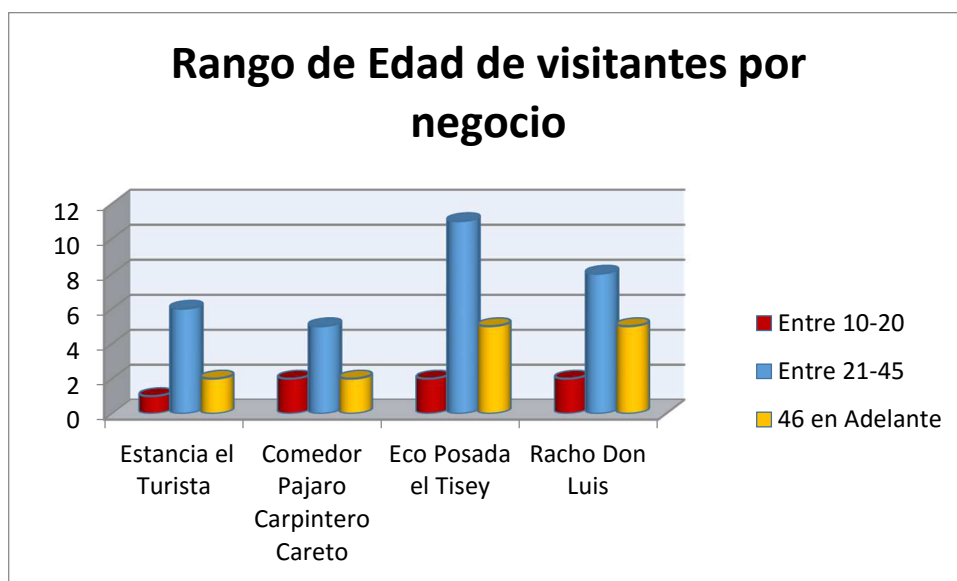
¿Cuántas veces ha visitado la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?

Una vez \_\_\_\_\_ Más de una vez \_\_\_\_\_



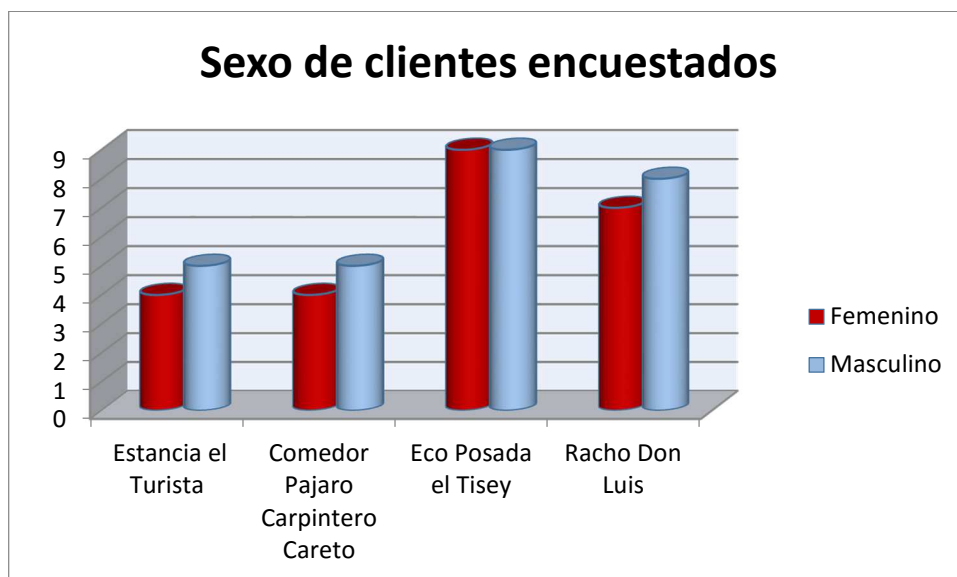
## Anexo N° 02. Gráficos

**Gráfica 20:** Rango de Edad de visitantes por negocio



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 21:** Sexo de clientes encuestados

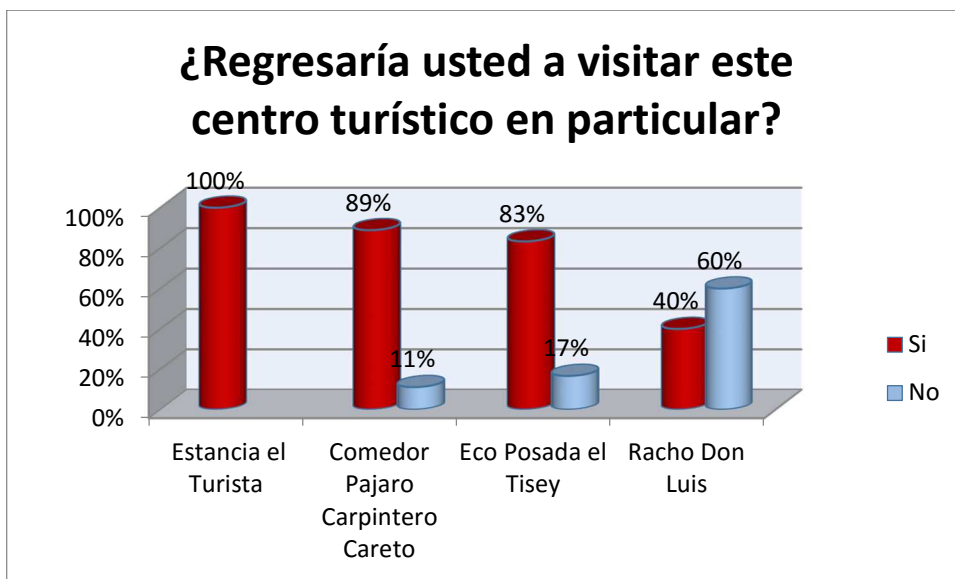


Fuente: Elaboración propia



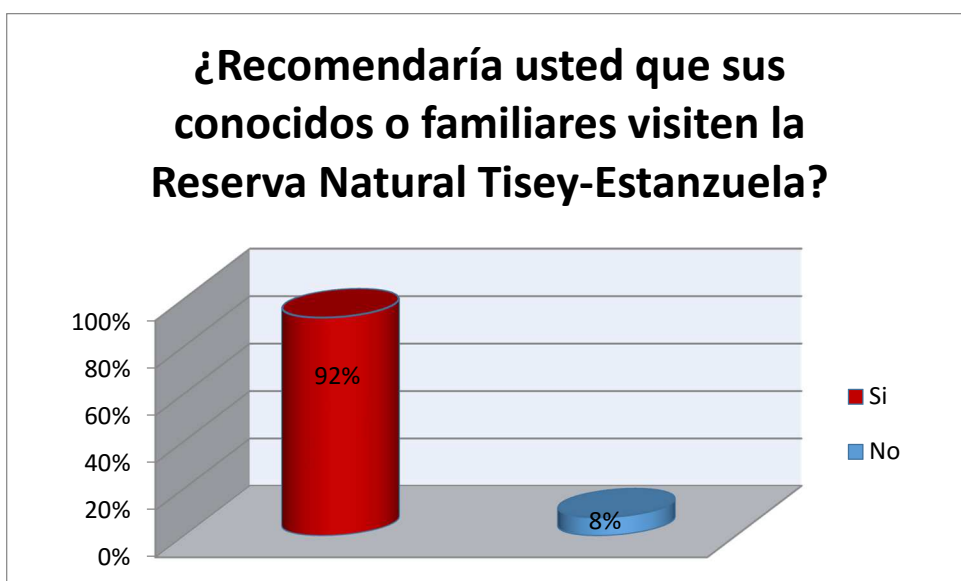


**Gráfica 22:** Encuesta: ¿Regresaría usted a visitar este centro turístico en particular?



Fuente: Elaboración propia

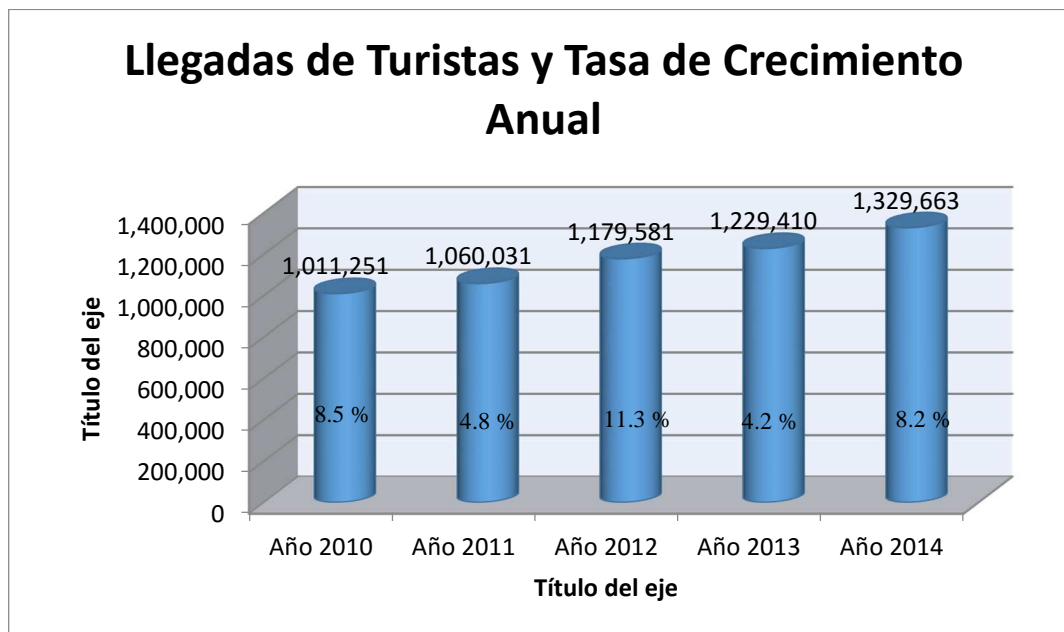
**Gráfica 23:** Encuesta: ¿Recomendaría usted que sus conocidos o familiares visiten la Reserva Natural Tisey-Estanzuela?



Fuente: Elaboración propia



Gráfica 24: Llegada de Turistas y Tasa de Crecimiento Anual



Fuente: Elaboración propia basada en el Boletín de Estadísticas de Turismo, No 25 2014



### Anexos # 3 Tablas

**Tabla 11:** Perfil del Turista que visita Nicaragua – Característica de las actividades

| Región de Residencia del Turista Encuestado |                |               |              |              |              |              |              |              |              |
|---|----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Indicadores                                 | Centro América | Norte América | Sur América  | Europa       | Caribe       | Asia         | Oceanía      | África       | Total        |
| Sitios Visitados                            | 100%           | 100%          | 100%         | 100%         | 100%         | 100%         | 100%         | 100%         | 100%         |
| Managua                                     | <b>38.3%</b>   | <b>20.3%</b>  | <b>27.4%</b> | <b>14.8%</b> | <b>35.8%</b> | <b>17.9%</b> | <b>11.6%</b> | <b>14.5%</b> | <b>24.8%</b> |
| Ciudades Coloniales                         | 19.6%          | 21.3%         | 18.6%        | 22.7%        | 21.1%        | 26.0%        | 27.3%        | 22.4%        | 21.2%        |
| Playas de Pacífico                          | 6.2%           | 19.1%         | 17.0%        | 17.5%        | 12.6%        | 19.9%        | 25.6%        | 23.7%        | 14.7%        |
| Isla de Ometepe                             | 0.9%           | 6.9%          | 9.5%         | 13.0%        | 3.2%         | 8.3%         | 14.3%        | 17.1%        | 6.8%         |
| Mercado de Artesanías                       | 3.6%           | 8.4%          | 5.4%         | 5.3%         | 5.3%         | 1.8%         | 1.9%         | 2.6%         | 5.8%         |
| Pueblos Blancos                             | 1.8%           | 5.0%          | 3.0%         | 2.4%         | 5.3%         | 0.8%         | 1.5%         | 0.0%         | 3.1%         |
| Estelí                                      | 2.5%           | 2.2%          | 1.0%         | 2.2%         | 2.1%         | 2.0%         | 2.2%         | 1.3%         | 2.2%         |
| Isletas de Granada                          | 2.2%           | 1.8%          | 2.2%         | 2.2%         | 4.2%         | 1.4%         | 1.4%         | 3.9%         | 2.0%         |
| Corn Island                                 | 0.2%           | 1.5%          | 2.9%         | 3.6%         | 1.1%         | 1.4%         | 2.7%         | 0.0%         | 1.7%         |
| Reservas Naturales                          | 0.8%           | 1.4%          | 1.3%         | 1.9%         | 2.1%         | 2.8%         | 1.6%         | 1.3%         | 1.3%         |
| Otros                                       | <b>23.9%</b>   | <b>12.1%</b>  | <b>11.7%</b> | <b>14.4%</b> | <b>7.4%</b>  | <b>17.9%</b> | <b>10.0%</b> | <b>13.2%</b> | <b>16.3%</b> |

Fuente: Elaboración propia basada en tabla del Boletín de Estadísticas de Turismo, No 25, 2014



**Tabla 12:** Perfil del Turista que Visita Nicaragua – Características de las Actividades (Serie 2009 – 2013)

| Indicadores                 | Año         |             |             |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                             | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        |
| <b>10. Sitios Visitados</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| 1. Ciudades Coloniales      | 24.4%       | 25.1%       | 23.2%       | 21.3%       | 20.6%       |
| 2. Playas del Pacífico      | 14.6%       | 16.2%       | 15.2%       | 13.2%       | 12.6%       |
| 3. Isla de Ometepe          | 8.9%        | 9.9%        | 9.0%        | 8.0%        | 7.5%        |
| 4. Mercado de Artesanías    | 8.0%        | 4.1%        | 6.5%        | 7.8%        | 5.7%        |
| 5. Pueblos Blancos          | 4.9%        | 4.8%        | 4.7%        | 4.1%        | 3.8%        |
| 6. Reservas Naturales       | 3.2%        | 3.6%        | 3.5%        | 2.9%        | 1.3%        |
| 7. Isletas de Granada       | 0.6%        | 1.5%        | 2.7%        | 3.3%        | 2.5%        |
| 8. Corn Island              | 1.4%        | 2.2%        | 2.0%        | 1.8%        | 2.5%        |
| 9. Otros sitios             | 34.2%       | 32.5%       | 33.2%       | 37.6%       | 43.0%       |

Fuente: Elaboración propia basada en el Boletín de Estadísticas de Turismo en Nicaragua No 24, 2013



## ANEXO 4: Manual de Atención al cliente

### Calidad en los procesos de atención al cliente

Para lograr ser eficiente y eficaz en el proceso de atención al cliente, es imperativo que tanto la alta gerencia como los involucrados en atención al cliente, conozcan quienes son los clientes (visitantes o turistas) que intentan satisfacer. Es por esta razón que se debe conocer las diferentes actitudes de las personas y prepararse adecuadamente para interactuar de manera individual y personal con cada uno. Se plantea una variedad de tipos de clientes con que los negocios turísticos rurales están expuestos a interactuar, para amplificar conocimiento y generar adecuados modelos de actuación.

**Tabla 13:** Modelo de Actuación basado en el modelo planteado por (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas, 2013)

| Tipo de cliente<br>(visitante o Turista) | Característica  | Modelo de actuación   |
|--|---|---|
| Discutidor o infeliz                     | Son agresivos y están poco dispuestos a sugerencias. De entrada sugieren que no recibirán buena atención. | Hablar suave, claro y conciso<br>Estar abierto a las solicitudes y sugerencias<br>Concentrarse en lo puntual y positivo<br>No entrar en sarcasmo jamás<br>Mostrar amabilidad y comprensión                            |
| Enojados o ofensivo                      | Son en actitud negativa, indispuestas y agresivas   | Hablar suave pero seguro<br>No discutir o ponerse a la defensiva<br>No se debe prometer lo que no se puede cumplir<br>Encontrar soluciones rápidas a posibles problemas<br>Es importante ser extremadamente amables y |



| Tipo de cliente<br>(visitante o Turista) | Característica   | Modelo de actuación   |
|--|--|---|
|  |  | empáticos   |
| Conversadores                            | Estos están dispuestos a proporcionar diversidad de información. Generalmente toman mucho tiempo del servidor o el personal en general | Se debe tener paciencia y educación<br>No se debe cortar la conversación repentinamente.  |
| Los que se quejan siempre                | No encuentra nada positivo ni el servicio, ni los precios, ni las instalaciones  | Se debe mantener la calma y paciencia<br>Hay que actuar ante las quejas negativas con una actitud positiva y amable<br>Se brinda sugerencias que les puedan hacer feliz |
| Exigentes                                | Estos demandan inmediata atención  | Se debe mantener la calma y paciencia<br>Se les trata con respeto pero no se accede a todas sus sugerencias   |
| Coquetos                                 | Estos pueden ser tanto hombres como mujeres  | Se debe ser profesional en todo momento<br>Se les debe atender rápido y eficiente<br>Mantener la calma y respetarlos en todo momento                                    |
| Indecisos                                | Son los que no saben que pedir o que quieren   | Se debe ayudarlos con sugerencias y recomendaciones<br>Se debe ser amable y paciente  |

Fuente: Elaboración propia basada en el Manual de Atención al Cliente elaborada por Pontificia Universidad Católica (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013)



Según el manual elaborado por Pontificia Universidad Católica, los factores que el cliente valora en una empresa turística, (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013) son:

Factores Tangibles como son: la infraestructura del negocio, la presentación personal de los involucrados en prestar servicios turísticos, las instalaciones (la cocina, mesas, sillas, decoración etc.)

El cumplimiento de lo prometido: como por ejemplo que los productos o servicios sean entregados en el tiempo y con la calidad que se ofertó.

Destreza: El conocimiento que el oferente de servicios o productos tenga de lo ofrecido y la capacidad de sugerir conforme todo con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes.

Cualidades del personal: deben inspirar confianza, conocimiento de los productos o servicios, capacidad de transmitir eficientemente estos conocimientos y capaces de resolver conflictos.

Empatía del personal: todos los involucrados en la atención al cliente, deben de entender las necesidades de los clientes e involucrarse en una atención especializada para lograr una comunicación positiva.

Importancia de mirar, escuchar y preguntar al cliente (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013):

Es imperativo que el personal encargado de brindar servicio al cliente se dé la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar las necesidades de los clientes (visitantes y turistas).

Mire al cliente (visitantes y turistas):

- Evitar desviar la mirada, porque cuando los ojos se distraen, también la mente lo hace.

Escuche al cliente (visitantes y turistas):

- Nunca se interrumpe al cliente mientras habla, esto puede ser percibido como una falta de respeto.
- Espere que el cliente termine de hablar para sugerencias o recomendaciones.
- Pregunte al cliente (visitantes y turistas):
- Haga preguntas bien pensadas y estructuradas
- Repita lo que el cliente ha sugerido, para demostrarle que comprendió a cabalidad lo que se ordenó.

La comunicación verbal y no verbal con el cliente es fundamental para una relación positiva y eficiente. Para la comunicación verbal es fundamental considerar que la transmisión de los mensajes sea coherente y preciso. Aspectos a considerar para una comunicación verbal eficiente (Pontificia



Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013):

- Una voz chillona - denota descortesía
- Una voz quebradiza - denota inseguridad
- Una voz serena - denota seguridad y empatía
- Una voz fuerte - denota autoridad

El volumen o intensidad de la voz - al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta.

- El acento - debe ser pausado para pronunciar con claridad.
- El tono y la entonación - deben ser acorde al mensaje que se desee transmitir.
- El uso del lenguaje - es conveniente usar lenguaje formal y simple.
- Saber escuchar - es fundamental para establecer confianza al cliente, no solo significa callar, sino que saber interpretar correctamente el mensaje que el cliente intenta transmitir.

Aspectos a considerar para una comunicación no verbal eficiente (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013): Se da una comunicación no verbal, cuando el personal de atención se coloca frente al cliente, donde ambos puedan generar gestos corporales que transmiten un mensaje. Es esencial que este tipo de comunicación sea eficiente para transmitir mensajes correctamente, especialmente en clientes extranjeros que no tienen un buen dominio del idioma español, en estos casos la comunicación no verbal es imperativa que sea transmitida eficientemente con una adecuada postura y gestos que proporcionen información positiva a los clientes.

Aspectos que debe cuidar, según el manual de atención al cliente de Pontificia Universidad Católica, son los siguientes:

- Expresión facial - es beneficioso sonreír en todo momento, pues demuestra entendimiento entre ambos involucrados.
- Comunicación ocular - una mala mirada puede transmitir un mensaje negativo, mientras que una mirada directa es altamente fructuosa para establecer una relación positiva.
- Gestos y movimientos con el cuerpo - las partes del cuerpo que más se utilizan para transmitir o comunicar un mensaje son las manos, es importante que los gestos con las manos no sean demasiado pronunciadas. Las manos abiertas indican aceptación y capacidad de aceptar un mensaje. Las manos cerradas denotan rechazo o negación a aceptar un mensaje. Los brazos cruzados indican indiferencia o negatividad. Si las manos se mueven mucho puede dar la impresión de nerviosismo o inseguridad.





- La postura corporal – demuestra seguridad y capacidad de relacionarse con otros. Es importante estar de pie y frente al cliente al momento de recibir un mensaje, porque al contrario una posición de perfil o espalda indica una mala disposición a recibir un mensaje.

### **Pasos a seguir para una excelente atención al cliente, basada en el Manual de Atención al Cliente elaborada por Pontificia Universidad Católica**

Es fundamental que la atención al cliente de calidad se perciba en todo momento que el cliente o turista que se encuentre dentro del negocio. Hay que recordar que para ser competitivos, se debe actuar acorde al momento de brindar un servicio, tomando en cuenta que cada vez los clientes son más exigentes y demandantes.

Se sugiere los siguientes pasos a seguir para lograr así cumplir con las expectativas de los clientes:

- Mostrar que cada cliente que entra en su negocio es igualmente importante.
- Se debe mostrar una actitud profesional con una adecuada presentación personal.
- Se sonríe y demuestra amabilidad y cordialidad en todo momento.
- Se debe ofrecer solamente lo que está en su disposición de cumplir.
- Se establece una comunicación abierta y positiva en todo momento.
- Recordar que el cliente siempre tiene la razón.
- Se debe brindar soluciones rápidas y precisas al momento de conflictos.

Al momento que surgen problemas y conflictos recordar que:

- Se escucha atentamente al cliente mientras él expone los reclamos.
- Se debe tratar con respeto en todo momento, para esto es importante anotar los reclamos para que el cliente sienta que sus sugerencias o reclamos son atendidos correctamente.
- Se le debe brindar al cliente una solución o promesa de solución indicando el tiempo y el momento que se hará la rectificación.
- En ningún momento se le brindan excusas a los clientes, aunque ellos no tengan la razón, es imperativo que haga sentir a sus clientes especiales mientras se encuentran en su negocio.



## Fotos de Investigación

Entrada a Eco Posada el Tisey



Camino hacia la Eco Posada el Tisey- estado moderado de carretera



Cesto de basura localizado en la entrada a la Eco Posada El Tisey-Estanzuela



Encuesta a clientes de Eco Posada el Tisey



Encuesta a clientes de Eco Posada el Tisey





Negocio: Estancia El Turista- Reserva Natural el Tisey-Estanzuela



Sendero hacia el Mirador: Negocio Rancho Don Luis, Reserva Natural el Tisey-Estanzuela

